

¹⁴ 14 Capacitación y desarrollo del personal

^{14.1} Lo que verá en este capítulo

- [Conceptos y tipos de educación.](#)
- [Capacitación: concepto y proceso.](#)
- [Ciclo de la capacitación.](#)
- [Educación a distancia y educación corporativa.](#)
- [Competencias básicas y administración del conocimiento](#)

^{14.2} Objetivos de aprendizaje

- Presentar los nuevos conceptos de la capacitación y el desarrollo.
- Mostrar cómo se pueden obtener mejores resultados de la capacitación y el desarrollo.
- Presentar las innovaciones de la educación a distancia y la educación corporativa.
- Explicar la expansión de las competencias básicas y la administración del conocimiento.

^{14.3} Caso introductorio: La renovación organizacional de XPTV

Roberto Martín llegó al asombro porque su empresa, la XPTV, pasaba por una intensa renovación organizacional. La dirección había decidido impulsar el crecimiento de la organización con una gran inversión en capacitación y desarrollo. La idea era proporcionar nuevas competencias para que la empresa abriera nuevos negocios y mercados. La estrategia de la empresa ahora sería agresiva y conquistaría mercados y dejaría de ser defensiva y conservadora. Esto significaba una remodelación de la administración de recursos humanos, la cual tendría que dejar de proporcionar las competencias existentes, para ahora promover nuevas

Administración de recursos humanos, 8th Edition

competencias. ¿Cómo debería actuar Roberto Martín, el director de recursos humanos?

La palabra *capacitación* tiene muchos significados. Algunos especialistas consideran que es un medio para desarrollar la fuerza de trabajo de las organizaciones;¹ otros la interpretan más ampliamente y consideran que la *capacitación* sirve para un debido desempeño del puesto, asimismo extienden el concepto a un nivel intelectual por medio de la educación general.² También otros autores se refieren a un área genérica, llamada *desarrollo*, que dividen en *educación y capacitación*: la *capacitación* significa preparar a la persona para el puesto, mientras que el propósito de la *educación* es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo.³ Este capítulo se ubicará dentro de este último planteamiento.

14.4 Conceptos y tipos de educación

El ser humano, desde que nace hasta que muere, vive en constante interacción con su ambiente, que consiste en la recepción y ejercicio de influencias en sus relaciones con él. La *educación* se refiere a todo aquello que el ser humano recibe del ambiente social durante su existencia, cuyo sentido se adapta a las normas y los valores sociales vigentes y aceptados. Así, el ser humano recibe esas influencias, las asimila de acuerdo con sus inclinaciones y predisposiciones, además de que se enriquece o modifica su conducta dentro de sus propios patrones personales.

La *educación* puede ser institucionalizada y ejercida de modo organizado y sistemático, como en las escuelas y las iglesias, lo cual obedece a un plan preestablecido, pero también se puede desarrollar de modo difuso, desorganizado y asistemático, como en el hogar y en los grupos sociales a los que pertenece el individuo, sin obedecer a ningún plan preestablecido. La *educación* es la preparación para la vida y por la vida. Se puede hablar de varios tipos de *educación*: *social, religiosa, cultural, política, moral, profesional*, etc. El tipo de *educación* que nos interesa en este capítulo es la *educación profesional*.

- La *educación profesional* es la *educación*, institucionalizada o no, que busca preparar al hombre para la vida profesional. Comprende tres etapas interdependientes, pero perfectamente distintas:

- *Formación profesional:* es la educación *profesional*, institucionalizada o no, que prepara a la persona para una profesión en determinado mercado de trabajo. Sus objetivos son amplios y mediatos, sus miras son a largo plazo, buscan calificar a la persona para una futura profesión. Las escuelas pueden ofrecer la formación profesional (como en el caso de los cursos de 1o., 2o. y 3er. grado) y también las propias organizaciones.
- *Desarrollo profesional:* es la *educación profesional* que perfecciona a la persona para ejercer una especialidad dentro de una profesión. La educación profesional busca ampliar, desarrollar y perfeccionar a la persona para su crecimiento profesional en determinada especialidad dentro de la organización o para que se vuelva más eficiente y productiva en su puesto. Sus objetivos son menos amplios que los de la formación, están ubicados en el mediano plazo y buscan proporcionar conocimientos que trasciendan a los que exige el puesto actual, al prepararla así para asumir funciones más complejas. Se imparte en las organizaciones o en empresas especializadas en desarrollo de personal.
- *Capacitación:* es la *educación profesional* para la adaptación de la persona a un puesto o función. Sus *objetivos* están ubicados en el corto plazo, son restringidos e inmediatos, y buscan proporcionar al hombre los elementos esenciales para el ejercicio de un puesto, preparándole adecuadamente para él. Se imparte en las empresas o en organizaciones especializadas en *capacitación*. En las empresas, la capacitación generalmente es delegada al jefe superior inmediato de la persona que ocupa un puesto. Obedece a un programa preestablecido, aplicado mediante una acción sistemática que busca adaptar al hombre al trabajo. Se puede aplicar a todos los niveles o divisiones de la empresa.⁴

14.5

Capacitación

La *capacitación* es el *proceso educativo de corto plazo*, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La *capacitación* entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como

Administración de recursos humanos, 8th Edition

desarrollo de habilidades y competencias. Una tarea cualquiera, sea compleja o simple, involucra estos tres aspectos. Dentro de una concepción más limitada, Flippo explica que la “capacitación es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desempeño de determinado puesto o trabajo”.⁵ McGehee subraya que “*capacitación* significa educación especializada. Comprende todas las actividades, que van desde adquirir una habilidad motora hasta proporcionar conocimientos técnicos, desarrollar habilidades administrativas y actitudes ante problemas sociales”.⁶ Según el National Industrial Conference Board de Estados Unidos, la finalidad de la *capacitación* es ayudar a los empleados de todos los niveles a alcanzar los objetivos de la empresa, al proporcionarles la posibilidad de adquirir el conocimiento, la práctica y la conducta requeridos por la organización.

14.5.1

❖ ***Nota interesante:*** La capacitación es una inversión y no un gasto

Algunos autores van más allá, como Hoyler⁷ que considera que la *capacitación* es una “inversión de la empresa que tiene la intención de capacitar el equipo de trabajo para reducir o eliminar la diferencia entre su desempeño presente y los objetivos y logros propuestos. En otras palabras, en un sentido más amplio, la *capacitación* es un esfuerzo dirigido hacia el equipo con el objeto de facilitar que éste alcance, de la forma más económica posible, los objetivos de la empresa”. En este sentido, la *capacitación* no es un *gasto*, sino una *inversión* que produce a la organización un rendimiento que verdaderamente vale la pena.

14.5.2

Contenido de la capacitación

El contenido de la capacitación puede incluir cuatro formas de cambio de la conducta, a saber:

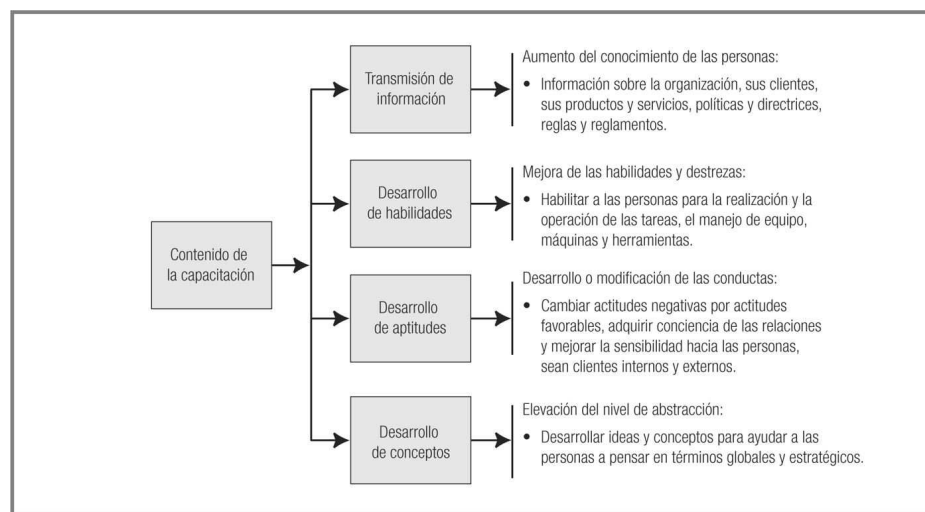
1. *Transmisión de información:* el contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación, es decir, la información que se imparte entre los educandos en forma de un conjunto de conocimientos. Normalmente, la información es general, preferentemente sobre el trabajo, como información respecto a la empresa, sus productos y servicios, su organización y políticas,

Administración de recursos humanos, 8th Edition

las reglas y los reglamentos, etc. También puede involucrar la transmisión de nuevos conocimientos.

2. *Desarrollo de habilidades:* sobre todo, las habilidades, las destrezas y los conocimientos que están directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y las operaciones que serán realizadas.
3. *Desarrollo o modificación de actitudes:* se busca generalmente la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión en cuanto a los sentimientos y las reacciones de las personas. Puede involucrar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en relación con los clientes o usuarios (como en el caso de la capacitación de vendedores, cajeros, etc.) o técnicas de ventas.

Figura 14.1 *Los tipos de cambios de conducta por medio de la capacitación.*⁸



4. *Desarrollo de conceptos:* la capacitación puede estar dirigida a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, sea

Administración de recursos humanos, 8th Edition

para elevar el nivel de generalización para desarrollar gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

14.5.2.1

❖ *Nota interesante:* Ver el bosque y no cada árbol

Estos cuatro tipos de *contenido de la capacitación* se pueden utilizar de forma aislada o conjunta. Por ejemplo, en algunos programas de capacitación de vendedores se incluye la *transmisión de información* (sobre la empresa, los productos, los clientes, el mercado, etc.), el *desarrollo de habilidades* (colocación de pedidos, cálculo de precios, etc.), el *desarrollo de actitudes* (cómo tratar al cliente, cómo comportarse, cómo realizar el proceso de venta, cómo argumentar y manejar las negativas del cliente, etc.) y el *desarrollo de conceptos* (relacionados con la filosofía de la empresa y la ética profesional)

14.5.3

Objetivos de la capacitación

Los principales objetivos de la capacitación son:

1. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
3. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

14.5.4

La capacitación como una responsabilidad de línea y una función de *staff*

La *capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff*. Desde el punto de vista de la administración, la *capacitación* es una responsabilidad administrativa. En otras palabras, “las actividades de la *capacitación* descansan en una política que reconoce el entrenamiento como responsabilidad de cada administrador y supervisor, los cuales deben recibir asesoría especializada a fin de

Administración de recursos humanos, 8th Edition

afrontar esa responsabilidad. Para desarrollar esta política, se pueden proporcionar entrenadores de *staff* y divisiones de capacitación especializadas”.⁹ En un sentido más amplio, el *concepto de capacitación* está implícito en la tarea administrativa de todos los niveles. Trátese de la demostración de un procedimiento nuevo, paso a paso, o de la explicación de una operación tradicional, el supervisor o el gerente deben explicar, enseñar, dar seguimiento y comunicar.¹⁰

14.5.4.1

De vuelta al caso introductorio: La renovación organizacional de XPTV

La primera medida que tomó Roberto Martín, el director de recursos humanos de XPTV, fue involucrar a todos los ejecutivos de la empresa. Su idea era funcionar como un consultor interno. Quería que ellos le informaran cuáles competencias se deberían agregar a la organización para que ésta pudiera expandirse con nuevos negocios. ¿Cómo podría usted ayudar a Roberto?

14.5.5

Ciclo de la capacitación

La *capacitación* es el acto intencional de proporcionar los medios que permitirán el *aprendizaje*, el cual es un fenómeno que surge como resultado de los esfuerzos de cada individuo. El *aprendizaje* es un cambio de conducta que se presenta cotidianamente y en todos los individuos. La *capacitación* debe tratar de orientar esas *experiencias de aprendizaje* en un sentido positivo y benéfico, completarlas y reforzarlas con una actividad planeada, a efecto de que los individuos de todos los niveles de la empresa puedan desarrollar más rápidamente sus conocimientos y aquellas actitudes y habilidades que les beneficiarán a ellos y a la empresa. Así, la *capacitación* cubre una secuencia programada de hechos que se pueden visualizar como un proceso continuo, cuyo *ciclo* se renueva cada vez que se repite.

El proceso de capacitación se asemeja a un modelo de sistema abierto, cuyos componentes son:¹¹

1. *Insumos* (entradas o *inputs*), como educandos, recursos de la organización, información, conocimientos, etcétera.

2. *Proceso u operación (throughputs)*, como procesos de enseñanza, aprendizaje individual, programa de capacitación, entre otros.

Figura 14.2 *La capacitación como sistema.*

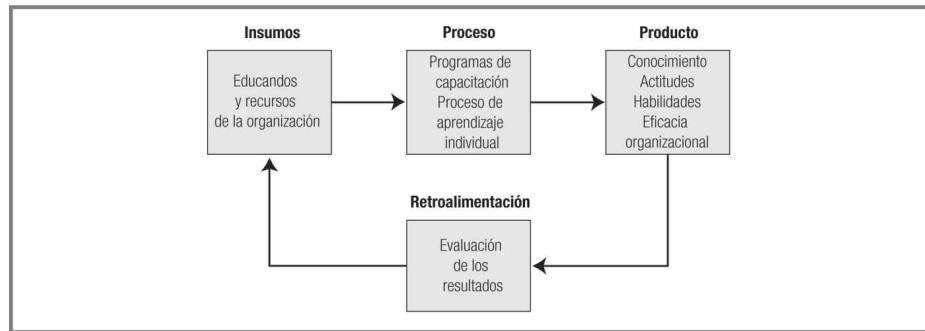
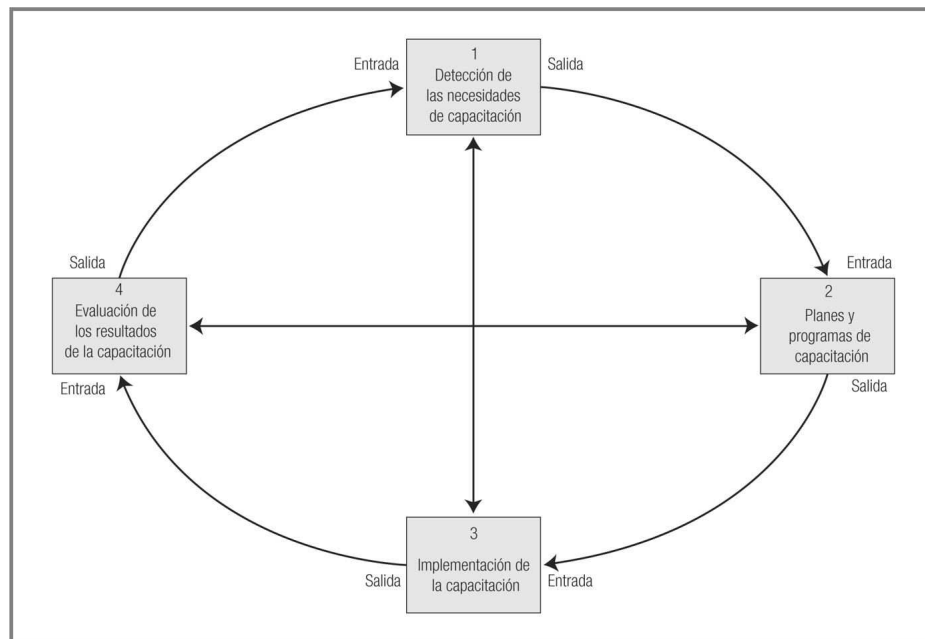


Figura 14.3 *El ciclo de la capacitación.*



3. *Productos (salidas u outputs)*, como personal capacitado, conocimientos, competencias, éxito o eficacia organizacional, entre otros.

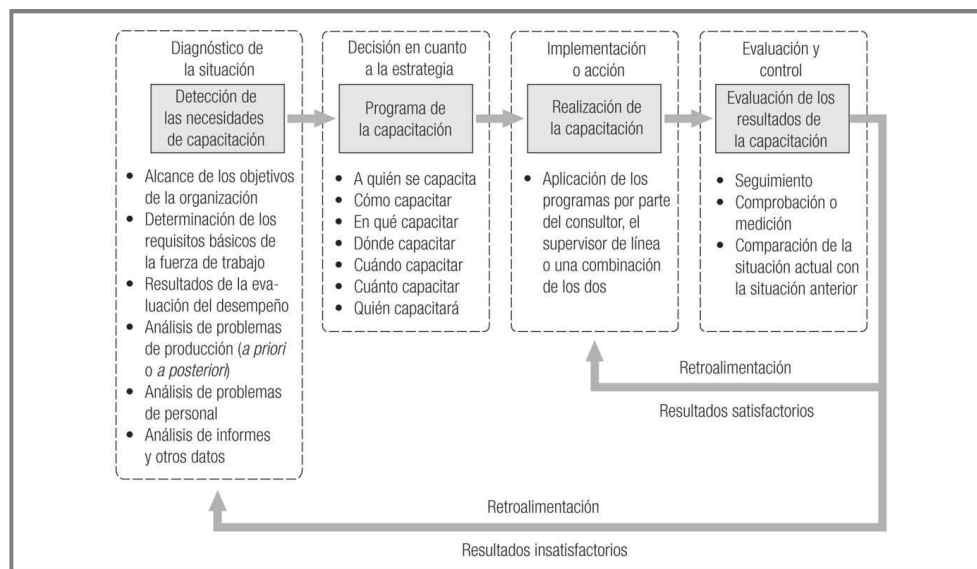
4. *Retroalimentación (feedback)*, como evaluación de los procedimientos y resultados de la capacitación, ya sea con medios informales o procedimientos sistemáticos.

En términos amplios, la *capacitación* implica un *proceso de cuatro etapas*, a saber:

1. Detección de las necesidades de capacitación (diagnóstico).
2. Programa de capacitación para atender las necesidades.
3. Implementación y realización del programa de capacitación.
4. Evaluación de los resultados.

La [figura 14.4](#) representa las cuatro etapas que forman el proceso de capacitación.

Figura 14.4 *Proceso de capacitación.*



14.5.5:1

❁ **Recuerde:** La capacitación como una responsabilidad de línea y una función de *staff*

La *capacitación*, como una *responsabilidad de línea y una función de staff*, adopta una gran variedad de configuraciones en las organizaciones, desde un

Administración de recursos humanos, 8th Edition

modelo centralizado en el departamento de *staff* hasta uno descentralizado en los departamentos de línea. Estas dos situaciones se entienden como los extremos de un *continuo*, como muestra la [figura 14.5](#). Es evidente que los extremos no son satisfactorios y, para que realmente haya *una responsabilidad de línea y una función de staff en la capacitación*, la situación deseada correspondería al modelo equilibrado, donde el departamento de línea asume la responsabilidad de la capacitación y recibe la asesoría especializada del departamento de *staff* en cuanto a la forma de hacer una detección de las necesidades y de llevar a cabo un diagnóstico de la capacitación y del programa de ésta.

A continuación veremos cada una de las *etapas de la capacitación*.

14.5.6

Detección de las necesidades de capacitación

Es la primera etapa de la capacitación y se refiere al diagnóstico preliminar que se precisa hacer. La detección de las necesidades de capacitación se puede efectuar considerando tres *niveles de análisis*:¹²

1. Nivel de análisis de toda la organización: el *sistema organizacional*.
2. Nivel de análisis de los recursos humanos: el *sistema de capacitación*.
3. Nivel de análisis de las operaciones y tareas: el *sistema de adquisición de habilidades*.

Figura 14.5 *El proceso de capacitación como función de staff (asesoría) y responsabilidad de línea.*

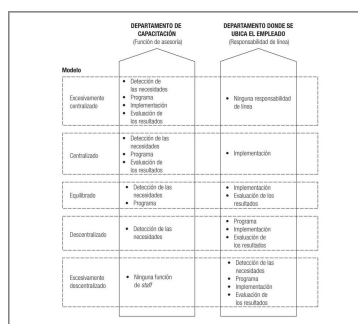


Figura 14.6 *Los tres niveles de análisis para la detección de las necesidades de capacitación.*

Nivel de análisis	Sistema implicado	Información básica
Análisis organizacional	Sistema organizacional	Objetivos de la organización y filosofía de la capacitación
Análisis de los recursos humanos	Sistema de capacitación	Análisis de la fuerza de trabajo (análisis de las personas)
Análisis de operaciones y tareas	Sistema de adquisición de habilidades	Análisis de las habilidades, experiencias, actitudes, conductas y características personales exigidos por los puestos (análisis de puestos)

1. Análisis organizacional: el sistema organizacional

Los *objetivos de largo plazo de la organización* son importantes para desarrollar una perspectiva de la *filosofía de la capacitación*.

El *análisis organizacional* no sólo se refiere al estudio de toda la empresa (su misión, objetivos, recursos, competencias y su distribución para poder alcanzar los objetivos), sino también al ambiente socioeconómico y tecnológico en el cual está inserta. Este análisis ayuda a responder la interrogante que plantea lo que se debe enseñar y aprender en términos de un plan y establece la filosofía de la capacitación para toda la empresa.

El *análisis organizacional* “determina la importancia que se dará a la capacitación”.¹³ En este sentido, el *análisis organizacional* debe verificar todos los factores (como planes, fuerza de trabajo, eficiencia organizacional, clima organizacional) que pueden evaluar los costos involucrados y los beneficios esperados de la *capacitación* en comparación con otras estrategias capaces de alcanzar los objetivos de la organización, para así poder determinar la política global relativa a la *capacitación*.

En el nivel *organizacional* se presenta una dificultad no sólo para *identificar las necesidades de capacitación*, sino también para definir los objetivos de ésta. A partir de la premisa de que la *capacitación* es una respuesta estructurada a una necesidad de conocimientos, habilidades o competencias, el éxito del programa

Administración de recursos humanos, 8th Edition

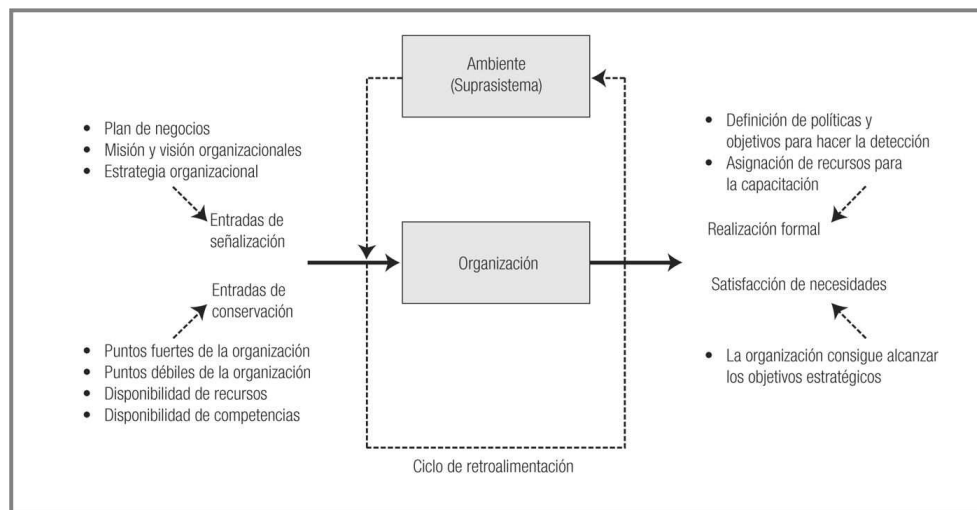
dependerá siempre de la forma en que se haya identificado la necesidad que debe ser satisfecha. Como es un sistema abierto, el *sistema de capacitación* no está aislado del contexto organizacional que lo envuelve ni de los objetivos empresariales que definen su dirección. Así, los objetivos de la capacitación deben estar íntimamente ligados a las necesidades de la organización. La capacitación interactúa profundamente con la cultura organizacional.

14.5:6:1

❖ *Nota interesante: Adecuación y flexibilidad*

Por lo tanto, la *capacitación* está hecha a la medida, de acuerdo con las necesidades de la organización. Conforme la organización crece, sus necesidades cambian y, por consiguiente, la *capacitación* tendrá que atender a las nuevas necesidades. De este modo, es necesario hacer detecciones periódicas de las necesidades de capacitación, así como determinarlas e investigarlas para que a partir de ellas se establezcan los programas adecuados para satisfacerlas convenientemente.

Figura 14.7 *Sistema organizacional de capacitación.*



2. Análisis de los recursos humanos: el sistema de capacitación

El análisis de los recursos humanos procura constatar si éstos son suficientes, en términos cuantitativos y cualitativos, para cubrir las actividades presentes y futuras de la organización.

Se trata de un *análisis de la fuerza de trabajo*; es decir, el funcionamiento de la organización presupone que los empleados cuentan con las habilidades, los conocimientos y las actitudes que desea la organización.

14.5.6.2

❖ ***Nota interesante:*** El análisis de los recursos humanos

Pontual¹⁴ recomienda que el análisis de los recursos humanos se sustente en el estudio de los aspectos siguientes:

1. Número de empleados en la clasificación de los puestos.
2. Número de empleados necesarios en la clasificación de los puestos.
3. Edad de cada empleado en la clasificación de los puestos.
4. Nivel de preparación requerido por el trabajo de cada empleado.
5. Nivel de conocimiento requerido por el trabajo de cada empleado.
6. Actitud de cada empleado en relación con el trabajo y la empresa.
7. Nivel de desempeño, cuantitativo y cualitativo, de cada empleado.
8. Nivel de habilidad de conocimientos de cada empleado para otros trabajos.
9. Potencial del reclutamiento interno.
10. Potencial del reclutamiento externo.
11. Tiempo de capacitación necesario para la mano de obra reclutada.
12. Tiempo de capacitación para los nuevos.
13. Índice de ausentismo.
14. Índice de rotación de personal.

15. Deserción del puesto.

Pontual subraya que “estos aspectos, cuando se analizan continuamente, permiten evaluar las lagunas presentes y las previstas para dentro de ciertos plazos, en función de supuestos laborales, legales, económicos y de los planes de expansión de la propia empresa”.¹⁵

Figura 14.8 *Sistema específico de capacitación.*

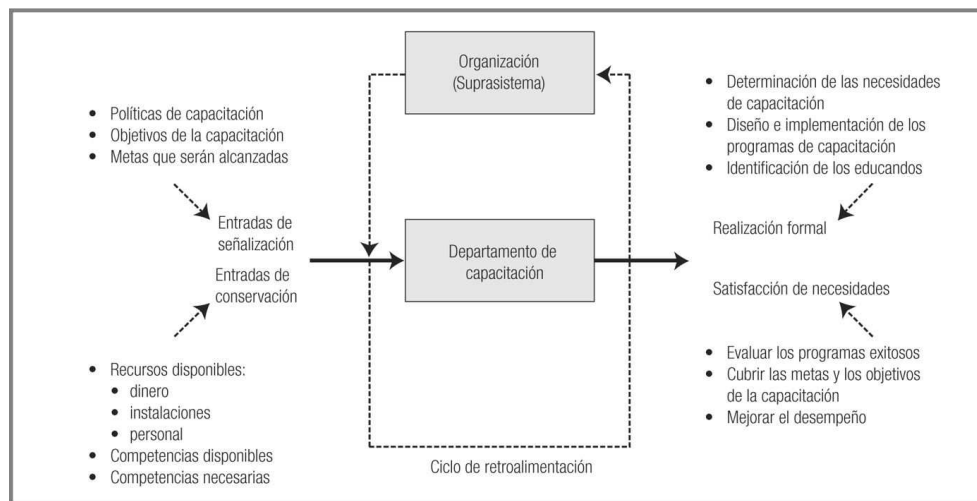
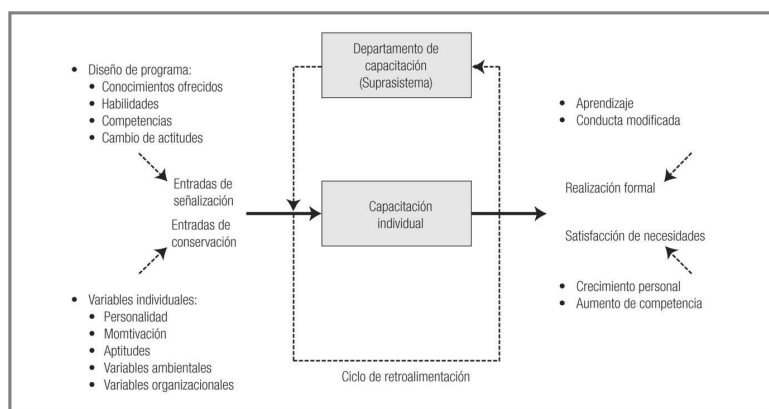


Figura 14.9 *Sistema de adquisición de habilidades y competencias.*



3. Análisis de las operaciones y tareas: el sistema de adquisición de habilidades

Es el nivel de enfoque más restringido para realizar la detección *de las necesidades de capacitación*; es decir, *el análisis se efectúa a nivel de puesto* y se sustenta en los requisitos que éste exige a su ocupante. Más allá de la organización y de las personas, la *capacitación* también debe considerar los puestos para los cuales las personas deben ser capacitadas. El análisis de puestos y la especificación de puestos sirven para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes y conductas, así como las características de personalidad, que se requieren para desempeñar los puestos.

14.5.6.3

❖ *Nota interesante:* Análisis de las operaciones

El análisis de las operaciones consiste en determinar cuáles tipos de conductas deben observar los empleados para desempeñar eficazmente las funciones de sus puestos. Por lo general, el *análisis de las operaciones* se basa en los datos siguientes respecto a una tarea o un conjunto de tareas.¹⁶

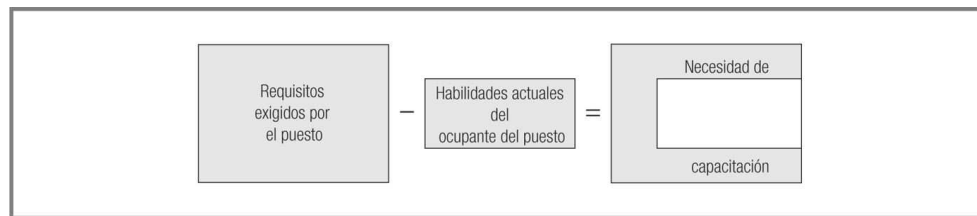
1. Estándares de desempeño de la tarea o el puesto.
2. Identificación de las tareas que constituyen el puesto.
3. Forma de realización de cada tarea para cumplir con los estándares de desempeño.
4. Habilidades, conocimientos y actitudes básicos para el desempeño de cada tarea.

El análisis de las operaciones o análisis ocupacional es un proceso que consiste en descomponer el puesto en sus partes integrantes, lo cual permite constatar las habilidades, los conocimientos y las características personales o las responsabilidades que se exigen del individuo para desempeñar sus funciones. En otras palabras, una necesidad de capacitación a nivel del puesto es una discrepancia entre los requisitos que exige el puesto y las habilidades que el ocupante del mismo tiene actualmente, como muestra la [figura 14.10](#).

El *análisis de las operaciones* permite preparar la capacitación para cada puesto, de forma aislada, a efecto de que el ocupante adquiera las habilidades necesarias para desempeñarlo.

En cualquiera de los *niveles* que hemos analizado (*nivel organizacional, nivel de los recursos humanos o nivel de las tareas y operaciones*), las necesidades investigadas deben ser establecidas por orden de prioridad o de urgencia para su satisfacción y solución.

Figura 14.10 *Concepto de necesidad de capacitación a nivel del puesto.*



4. Medios para hacer una detección de las necesidades de capacitación

La detección de las necesidades de capacitación es una forma de *diagnóstico* que requiere sustentarse en información relevante. Gran parte de esta información se debe agrupar sistemáticamente, mientras que otra parte está disponible a manos de los administradores de línea. *La determinación de las necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff*; es decir, el administrador de línea es el responsable de la percepción de los problemas que provoca la falta de *capacitación*. Es el responsable de las decisiones relativas a la capacitación, utilice o no los servicios de asesoría que prestan los especialistas en *capacitación*. Los medios principales empleados para *hacer la detección de las necesidades de capacitación* son: ¹⁷

1. *Evaluación del desempeño*: ésta permite identificar a aquellos empleados que realizan sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, así como averiguar cuáles son las áreas de la empresa que requieren de la atención inmediata de los responsables de la capacitación.

2. *Observación:* constatar dónde hay evidencia de un trabajo ineficiente, como equipos rotos, atraso en relación con el cronograma, desperdicio de materia prima, elevado número de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación de personal elevada, etcétera.
3. *Cuestionarios:* investigaciones por medio de cuestionarios y listas de control que contengan la evidencia de las necesidades de capacitación.
4. *Solicitud de supervisores y gerentes:* cuando las necesidades de capacitación corresponden a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores suelen solicitar, a lo cual son propensos, capacitación para su personal.
5. *Entrevistas con supervisores y gerentes:* los contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a problemas que se pueden resolver por medio de la capacitación, surgen por medio de entrevistas con los responsables de las diversas áreas.
6. *Reuniones interdepartamentales:* discusiones entre los responsables de los distintos departamentos acerca de asuntos que conciernen a los objetivos de la organización, problemas de operaciones, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
7. *Examen de empleados:* entre otros se encuentran los resultados de los exámenes de selección de empleados que desempeñan determinadas funciones o tareas.
8. *Reorganización del trabajo:* siempre que las rutinas de trabajo sufran una modificación total o parcial será necesario brindar a los empleados una capacitación previa sobre los nuevos métodos y procesos de trabajo.
9. *Entrevista de salida:* cuando el empleado abandona la empresa es el momento más adecuado para conocer su opinión sincera sobre la organización y las razones que motivaron su salida. Es posible que varias deficiencias de la organización, que se podrían corregir, salten a la vista.
10. *Análisis de puestos y especificación de puestos:* proporciona un panorama de las tareas y habilidades que debe poseer el ocupante.

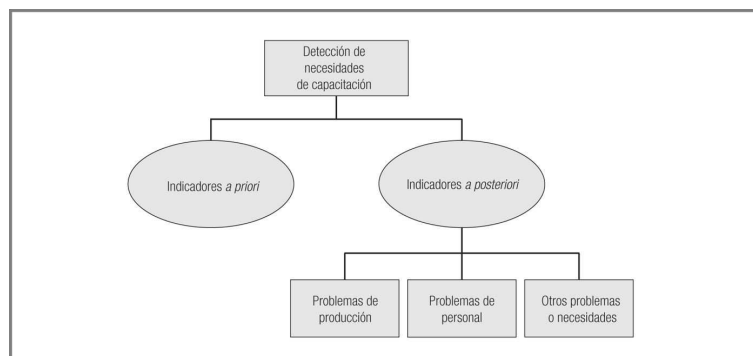
11. *Informes periódicos* de la empresa o de producción, que muestren las posibles deficiencias que podrían merecer capacitación.

Además de los *medios* antes mencionados, existen algunos *indicadores de necesidades de capacitación*, los cuales sirven para señalar hechos que provocarán futuros requerimientos de capacitación (*indicadores a priori*) o problemas que se desprenden de necesidades existentes (*indicadores a posteriori*).

1. Indicadores *a priori*: son hechos que, si acontecieran, crearían *necesidades futuras de capacitación* fácilmente previsibles. Estos indicadores son:
 - a) Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados.
 - b) Reducción del número de empleados.
 - c) Cambio de métodos y procesos de trabajo.
 - d) Sustituciones o movimientos de personal.
 - e) Faltas, licencias y vacaciones del personal.
 - f) Expansión de los servicios.
 - g) Cambios en los programas de trabajo o de producción.
 - h) Modernización de la maquinaria o el equipo.
 - i) Producción y comercialización de nuevos productos o servicios.
2. Indicadores *a posteriori*: son los problemas provocados por *necesidades de capacitación que no se han atendido*, que se relacionan con la *producción* o con el *personal*, además de que sirven como diagnóstico para la capacitación:
 - a) *Problemas de producción*, como:
 - i) Calidad inadecuada de la producción.
 - ii) Baja productividad.
 - iii) Averías frecuentes en el equipo y las instalaciones.
 - iv) Comunicación deficiente.

- v) Demasiado tiempo para el aprendizaje y la integración al puesto.
 - vi) Gastos excesivos para el mantenimiento de las máquinas y los equipos.
 - vii) Exceso de errores y desperdicios.
 - viii) Elevado número de accidentes.
 - ix) Poca versatilidad de los empleados.
 - x) Mal aprovechamiento del espacio disponible, entre otros.
- b) *Problemas de personal*, como:
- i) Relaciones deficientes entre el personal.
 - ii) Número excesivo de quejas.
 - iii) Poco o nulo interés por el trabajo.
 - iv) Falta de cooperación.
 - v) Número excesivo de faltas y reemplazos.
 - vi) Dificultad para obtener buenos elementos.

Figura 14.11 *Indicadores de las necesidades de capacitación.*



vii) Tendencia a atribuir las fallas a otros.

viii) Errores al acatar las órdenes, etcétera.

14.5.6.4

❖ *Nota interesante:* La capacitación como estrategia de intervención

Es importante que cada organización sepa dirigir sus decisiones a efecto de mejorar su desempeño. El éxito de la capacitación no se mide tan sólo porque las personas mejoran sus competencias individuales, sino también porque éstas empiezan a contribuir positivamente al desempeño de la organización. La ISO 10015 utiliza el conocido *ciclo de Deming* y define la capacitación como un proceso de cuatro etapas: analizar, planear, hacer y evaluar. Cada etapa está conectada a la siguiente con una entrada. En realidad, sólo cambian las palabras:

- Analizar = diagnosticar las necesidades de capacitación.
- Planear = programar la capacitación.
- Hacer = implementar el programa de capacitación.
- Evaluar = medir los resultados del programa de capacitación.

14.5.7

Programa de capacitación

Una vez efectuado el *diagnóstico de la capacitación*, se sigue con la *terapéutica*, es decir, la elección y la prescripción de los medios de tratamiento para sanar las *necesidades* señaladas o percibidas. En otras palabras, una vez efectuada la *detección y determinadas las necesidades de capacitación*, se pasa a preparar su programa.

El programa de capacitación se sistematiza y sustenta en los aspectos siguientes que deben ser identificados durante la *detección*:

1. ¿Cuál es la necesidad?
2. ¿Dónde fue determinada en primer lugar?

3. ¿Ocurre en otra área o división?
4. ¿Cuál es su causa?
5. ¿Es parte de una necesidad mayor?
6. ¿Cómo resolverla: por separado o en combinación con otras?
7. ¿Es necesario tomar alguna medida inicial antes de resolverla?
8. ¿La necesidad es inmediata? ¿Cuál es su prioridad en relación con las demás?
9. ¿La necesidad es permanente o temporal?
10. ¿Cuántas personas y cuántos servicios serán atendidos?
11. ¿Cuánto tiempo hay disponible para la capacitación?
12. ¿Cuál es el costo probable de la capacitación?
13. ¿Quién realizará la capacitación?

La *detección de las necesidades de capacitación* debe proporcionar la información siguiente para poder trazar el *programa de la capacitación*:

- ¿QUÉ se debe enseñar?
- ¿QUIÉN debe aprender?
- ¿CUÁNDO se debe enseñar?
- ¿DÓNDE se debe enseñar?
- ¿CÓMO se debe enseñar?
- ¿QUIÉN lo debe enseñar?

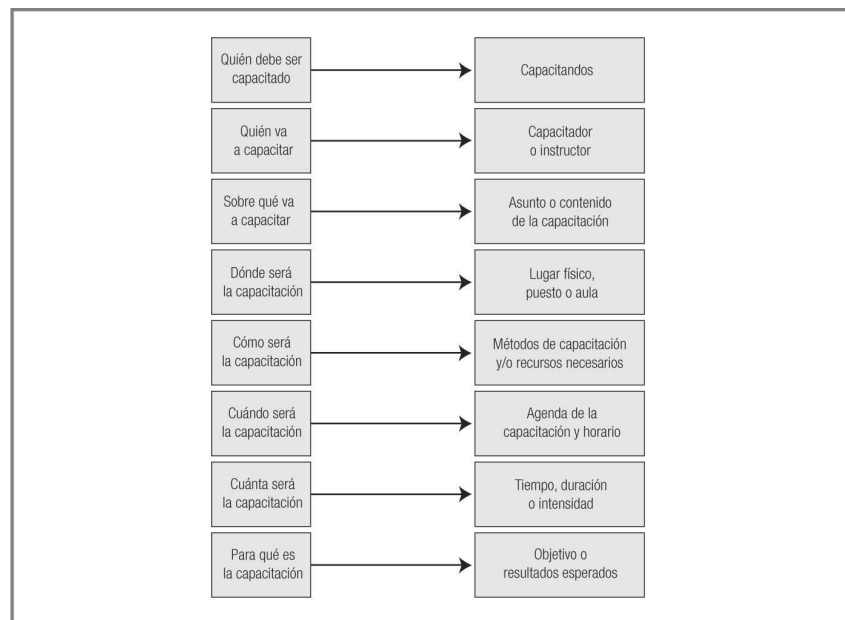
Desglosando lo anterior:

1. Planeación de la capacitación

El *programa de capacitación* requiere de un plan que incluya los puntos siguientes:¹⁸

1. Atender una necesidad específica para cada ocasión.
2. Definición clara del objetivo de la capacitación.
3. División del trabajo que se desarrollará en módulos, cursos o programas.
4. Determinación del contenido de la capacitación.
5. Selección de los métodos de capacitación y la tecnología disponible.
6. Definición de los recursos necesarios para implementar la capacitación, como tipo de capacitador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarios, materiales, manuales, entre otros.
7. Definición de la población meta, es decir, las personas que serán capacitadas:
 - a) Número de personas.
 - b) Tiempo disponible.

Figura 14.12 *Puntos principales de un programa de capacitación.*



- c) Grado de habilidad, conocimientos y tipo de actitudes.
 - d) Características personales de conducta.
8. Lugar donde se efectuará la capacitación, con la consideración de las opciones siguientes: en el puesto, fuera del puesto pero dentro de la empresa y fuera de la empresa.
 9. Tiempo o periodicidad de la capacitación, horario u ocasión propicia.
 10. Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.
 11. Control y evaluación de los resultados para revisar los puntos críticos que demandan ajustes y modificaciones al programa a efecto de mejorar su eficacia.

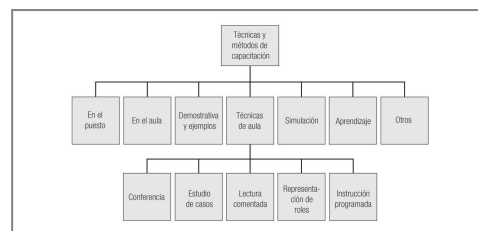
La planeación se deriva del *diagnóstico de las necesidades de capacitación*. Por lo general, los recursos y las competencias puestos a disposición de la capacitación se relacionan con la problemática diagnosticada.

2. Tecnología educativa de la capacitación

Una vez determinada la naturaleza de las habilidades, los conocimientos o las conductas que se desean como resultado final de la *capacitación*, el siguiente paso es escoger las *técnicas y métodos* que serán empleados en el *programa de capacitación*, de modo que permitan optimizar el *aprendizaje*; es decir, obtener el mayor *aprendizaje* posible con el menor dispendio de esfuerzo, tiempo y dinero.

Las técnicas de capacitación se clasifican con base en su utilización, tiempo y lugar de aplicación.

Figura 14.13 *Las técnicas y métodos de capacitación.*¹⁹



1. *Técnicas de capacitación en cuanto a su utilización*

- a) *Técnicas de capacitación orientadas al contenido:* diseñadas para la transmisión de conocimientos o información, como la técnica de lectura comentada, video-discusión, instrucción programada (IP) e instrucción por computadora. Estas dos últimas también se llaman técnicas de autoinstrucción.
- b) *Técnicas de capacitación orientadas al proceso:* diseñadas para el cambio de actitudes, desarrollo de la conciencia de uno mismo y de los otros, así como el desarrollo de habilidades interpersonales. Son las que hacen hincapié en la interacción entre los educandos en el sentido de influir en el cambio de conducta o de actitud, más que en transmitir conocimiento. Algunos procesos son utilizados para desarrollar introspección interpersonal (conciencia de uno mismo y de otros) como medio para cambiar actitudes y desarrollar relaciones humanas, como en el caso de liderazgo o de entrevista. Entre las técnicas orientadas al proceso tenemos la representación de roles, la simulación, el entrenamiento de la sensibilidad, el entrenamiento de grupos, etcétera.
- c) *Técnicas mixtas de capacitación:* son aquellas por medio de las cuales se transmite información y se procura el cambio de actitudes y conducta. Se utilizan no sólo para transmitir conocimientos y contenidos, sino también para alcanzar objetivos establecidos para las técnicas orientadas al proceso. Entre las técnicas mixtas sobresalen las técnicas de conferencia, estudio de casos, simulaciones y juegos, así como diversas técnicas en el trabajo. Al mismo tiempo que vinculan los conocimientos o el contenido, procuran la modificación de la actitud, de la conciencia de uno mismo y de la eficacia interpersonal. Algunas técnicas de capacitación en el trabajo son la instrucción en el puesto (*on the job*), la capacitación para la inducción, la capacitación con simuladores, la rotación de puestos, entre otros.

2. *Técnicas de capacitación en cuanto al tiempo*

Respecto al tiempo, las técnicas de *capacitación* son clasificadas en dos categorías: las técnicas aplicadas antes de ingresar al trabajo (programas de inducción o de integración) y las aplicadas después del ingreso al trabajo.

- a) Programa de inducción o de integración a la empresa: busca que el nuevo empleado se adapte y familiarice con la empresa, así como con el ambiente social y físico donde trabajará. La integración de un empleado nuevo a su trabajo se hace por medio de un programa sistemático. Es conducida por su jefe inmediato, por un instructor especializado o por un compañero.

14.5.7.0.0.0.0.1

❖ *Nota interesante:* Contenido del programa de inducción

El *programa de inducción* contiene información sobre: [20](#)

1. La empresa: su historia.
2. El producto o servicios que ofrece.
3. Los derechos y obligaciones del personal.
4. Los términos del contrato de trabajo.
5. Las actividades sociales de empleados, sus prestaciones y servicios.
6. Las normas y el reglamento interior de trabajo.
7. Algunas nociones sobre protección y seguridad laboral.
8. El puesto que se ocupará; naturaleza del trabajo, horarios, salarios, oportunidades de ascensos.
9. El supervisor del nuevo empleado (presentación).
10. Las relaciones del puesto con otros puestos.
11. La descripción detallada del puesto.

El programa de inducción busca la introducción y adaptación del trabajador a su lugar de trabajo y ofrece *ventajas* como:

1. El nuevo empleado recibe información general necesaria respecto a la empresa, como normas, reglamentos y procedimientos que le afecten, para que su adaptación sea rápida.
2. Reducción de la cantidad de dimisiones o de acciones correctivas gracias a que se conocen los reglamentos de la empresa y las consecuentes sanciones derivadas de su infracción.
3. El supervisor puede explicar al nuevo empleado cuál es su posición o papel dentro de la organización.
4. El nuevo empleado recibe instrucciones de acuerdo con los requisitos definidos en la descripción del puesto que ocupará.

b) Capacitación después del ingreso al trabajo

La *capacitación después del ingreso al trabajo* se puede hacer con la consideración de dos aspectos:

- La capacitación en el lugar de trabajo (en servicio)
- La capacitación fuera del lugar de trabajo (fuera de servicio)

c) Técnicas de capacitación en cuanto al lugar de su aplicación

Respecto al lugar de aplicación, las *técnicas de capacitación* son clasificadas en *capacitación en el lugar de trabajo* (en el puesto) y *fuera del lugar de trabajo*. La primera se refiere a la que se desarrolla cuando el educando realiza tareas en el propio lugar de trabajo, mientras que la segunda tiene lugar en un aula o local preparado para esta actividad.

- *Capacitación en el lugar de trabajo*. Puede ser impartida por trabajadores, supervisores o especialistas de *staff*. No requiere de

acomodos o equipos especiales y constituye la forma más común de capacitación. Es muy bien acogida en razón de que es muy práctica, pues el empleado aprende mientras trabaja. Las empresas pequeñas o medianas invierten en este tipo de *capacitación*. La *capacitación en el puesto* presenta varias modalidades:

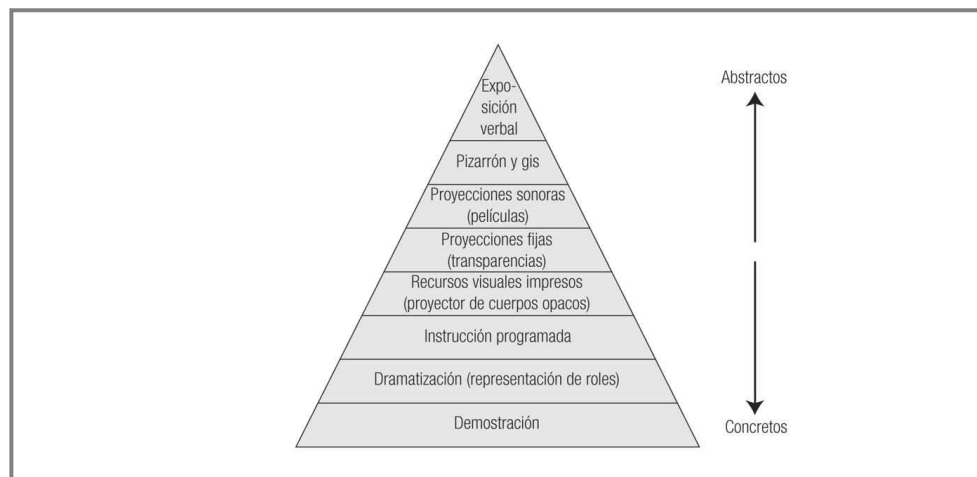
- i) Admisión de novatos que serán entrenados en ciertos puestos.
 - ii) Rotación de puestos.
 - iii) Entrenamiento para algunas tareas.
 - iv) Enriquecimiento del puesto, etcétera.
- *Capacitación fuera del lugar de trabajo*. La mayor parte de los *programas de capacitación* que tienen lugar fuera del trabajo no están directamente relacionados con él y, en general, complementa la *capacitación en el trabajo*. La ventaja es la total inmersión del *educando* en la *capacitación*, lo que no es posible cuando está involucrado con el desempeño de las tareas del puesto. Las principales *técnicas o métodos de capacitación* fuera del trabajo son:
 - i) Aulas para exposiciones.
 - ii) Expositiva y conferencias.
 - iii) Seminarios y talleres.
 - iv) Películas, transparencias, videocintas (televisión).
 - v) Método de casos (estudio de casos).
 - vi) Discusión en grupos pequeños, paneles, foro.
 - vii) Dramatización (representación de roles).
 - viii) Simulaciones y juegos.

ix) Instrucción programada.

x) Oficinas de trabajo.

xi) Reuniones técnicas.

Figura 14.14 *Clasificación de los recursos audiovisuales.*²¹



14.5.7.1

❖ *Nota interesante:* Evolución de la tecnología para la capacitación²²

La tecnología para la capacitación está relacionada con los recursos didácticos, pedagógicos y educativos utilizados para ella. La tecnología informática (TI) influye enormemente en los métodos de capacitación y disminuye los costos de operación. Las nuevas técnicas de capacitación se imponen a las tradicionales, como:

1. *Recursos audiovisuales:* las imágenes visuales y la información en audio son herramientas de comunicación muy poderosas. El videocasete graba y registra clases, mensajes y presentaciones audiovisuales que pueden ser repetidas ante muchos educandos, reunidos o por separado. El CD-ROM y el DVD permiten grabar programas de capacitación y se pueden

distribuir y presentar en varios locales distintos, en un momento u ocasión cualquiera.

2. *Teleconferencia*: consiste en utilizar equipo de audio y video de modo que permita que las personas participen en reuniones, a pesar de que se encuentren distantes unas de otras o del lugar del evento.
3. *Comunicaciones electrónicas*: los avances de la TI permiten la comunicación interactiva entre personas físicamente distantes. Con el correo de voz, el emisor actúa como fuente y envía un mensaje a las demás personas que están dentro de la red de la organización.
4. *Correo electrónico*: el correo electrónico o *e-mail* es una forma de comunicación electrónica que permite a las personas comunicarse con otras por medio de mensajes electrónicos enviados a través de redes de computadoras, por internet o intranet.
5. *Tecnología multimedia*: es la comunicación electrónica que integra voz, video y texto, los cuales son codificados digitalmente y transportados por redes de fibras ópticas.

14.5.8

Implementación de la capacitación

Es la tercera etapa del *proceso de capacitación*. Una vez diagnosticadas las *necesidades y elaborado el programa de capacitación, el siguiente paso es su implementación*. La implementación o realización de la capacitación presupone el *binomio* formado por el *instructor y el aprendiz*. Los *aprendices* son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa que necesitan aprender o mejorar sus conocimientos sobre alguna actividad o trabajo. Los instructores son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa, que cuentan con experiencia o están especializadas en determinada actividad o trabajo y que transmiten sus conocimientos a los aprendices. Así, los *aprendices* pueden ser novatos, auxiliares, jefes o gerentes y, por otra parte, los *instructores* también pueden ser auxiliares, jefes o gerentes o, incluso, el personal del área de capacitación o consultores/especialistas contratados.

14.5.8.1

❖ **Nota interesante:** Enseñar a aprender

Además de esto, la *capacitación* presupone una *relación de instrucción y aprendizaje*. *Instrucción* es la enseñanza organizada de una tarea o actividad dadas. El *aprendizaje* es aquello instruido que el individuo incorpora a su conducta. Por lo tanto, aprender es modificar la conducta en el sentido de lo que se instruyó. No siempre enseñar (del lado del instructor) significa aprender (del lado del aprendiz). Se debe hacer hincapié en el aprendizaje y no sólo en la enseñanza.

La *implementación de la capacitación* depende de los *factores siguientes*:

1. *Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización.* La decisión de establecer *programas de capacitación* depende de la necesidad de mejorar el nivel de los empleados. La *capacitación* debe significar la solución de los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas.
2. *La calidad del material de capacitación presentado.* El material de enseñanza debe ser planeado a fin de facilitar la implementación de la capacitación. El material de enseñanza busca concretar la instrucción, facilitar la comprensión mediante la utilización de *recursos audiovisuales*, aumentar el rendimiento de la capacitación y racionalizar la tarea del instructor.
3. *La cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa.* La *capacitación* se debe hacer con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones en un conjunto de esfuerzos coordinados. Para mantenerlos, se requiere de un gran esfuerzo y entusiasmo por parte de todos aquellos que están ligados al asunto, además de que implica un costo que se debe considerar como una inversión que producirá dividendos en el mediano y corto plazos, no como un gasto inactivo y sin rendimiento alguno. Es necesario contar con el espíritu de cooperación del personal y con el respaldo de los directivos, pues todos los jefes y supervisores deben participar en la implementación del programa.
4. *La calidad y preparación de los instructores.* El éxito de la implementación dependerá de los intereses, la jerarquía y la *capacidad de los instructores*. El

Administración de recursos humanos, 8th Edition

criterio para seleccionar a los *instructores* es muy importante. Éstos deben reunir cualidades personales como: facilidad para las relaciones humanas, motivación, raciocinio, didáctica, facilidad para comunicar, así como conocimiento de la especialidad. Los instructores pueden ser seleccionados de entre los distintos niveles y áreas de la empresa. Deben conocer las responsabilidades de la función y estar dispuestos a asumirlas.

5. *La calidad de los aprendices.* La calidad de los aprendices influye en los resultados del programa de capacitación. Los mejores resultados son obtenidos cuando se selecciona debidamente a los *aprendices*, en función de la forma y el contenido del programa y de los objetivos de la capacitación, de modo que las personas formen un grupo homogéneo.

14.5.8.2

❖ *Nota interesante:* El entrenamiento o *coaching*²³

El *entrenamiento* o *coaching* es una relación que involucra a dos personas: al líder y al subordinado, o sea al *entrenador* (*coach*) y al aprendiz. La principal característica del *entrenamiento* es el valor que agrega a las partes que interactúan entre sí. Se basa en un vínculo que impulsa talentos, crea competencias y estimula potenciales. En esta relación, el *entrenador* lidera, orienta, guía, aconseja, entrena, desenvuelve, estimula e impulsa al aprendiz, mientras que éste aprovecha el impulso y la dirección para aumentar sus conocimientos, perfeccionar lo que sabe, aprender cosas nuevas y mejorar su desempeño.

Existen varias razones que explican por qué el *entrenamiento* va en aumento:

1. Actualmente, las organizaciones tienen pocos niveles intermedios y son predominantemente horizontales. La relación entre líderes y subordinados es cada vez más directa e igualitaria, así como menos burocrática. Cada líder debe estar preparado para solucionar los problemas a medida que aparecen y sin necesidad de recurrir a la jerarquía.
2. Buena parte del capital intelectual lo constituye el capital humano. La actividad humana es cada vez menos rutinaria y requiere menos fuerza física y ahora es cada vez más intelectual, cerebral y creativa. El capital humano representa mucho más que un simple conjunto de personas trabajando en una

organización, constituye un activo intangible en la medida en que contribuye a una riqueza incommensurable: el conocimiento y la competencia.

3. El capital humano sólo se puede ampliar indefinidamente por medio del aprendizaje. Éste lleva a las personas y a las organizaciones en dirección del desarrollo y la excelencia. Antes de desarrollar a la organización en sí, la tarea prioritaria debe ser desarrollar a los líderes y tratar de incrementar las competencias humanas. Por esta razón, muchas organizaciones se transforman en verdaderas entidades de aprendizaje y los antiguos departamentos de capacitación se convierten en verdaderas universidades corporativas. El *entrenamiento* constituye la manera más simple, barata y efectiva de garantizar que las personas tengan un aprendizaje continuo en una organización.
4. Los intentos por transformar a los ejecutivos en creadores de talentos y en elementos que incentiven el aprendizaje se encuentran con dificultades, muchas de las cuales están en el ambiente del trabajo; por ejemplo, en la forma en que las personas pueden alcanzar resultados a corto plazo, en comunicaciones precarias dentro de la organización, en una mentalidad anacrónica de la alta dirección, en la prioridad que se concede a aspectos puramente financieros del negocio, en la falta de espacio para la innovación dentro de la empresa, etcétera.
5. Una de las dificultades es que muchos ejecutivos aún están más preocupados por los procesos y los controles, sobre todo, con aspectos físicos y rutinarios del trabajo. Los ejecutivos reciben una buena formación de tipo *duro*; es decir, dirigida hacia los aspectos técnicos de su función. En general, se les prepara para ser gerentes que mantengan el *statu quo*, pero que saben muy poco sobre liderazgo y participación de las personas. Otra dificultad es la cultura de la inmediatez. Los gerentes no tienen tiempo disponible para nada más allá de su trabajo cotidiano, sobre todo en empresas que tienen estructuras horizontales y comprimidas. Su tarea tradicional es ocuparse del día a día y alcanzar metas concretas que garanticen el éxito a corto plazo. ¿Intercambiar ideas con los subordinados?, ¿invertir en su desarrollo profesional? Esto exige tiempo. Es preferible dar órdenes claras, directas y simples; es mucho más rápido. Los gerentes deben aprender a invertir tiempo y esfuerzo para desarrollar a las personas. Deben dejar de ser operadores

(hacer o enseñar a hacer) y pasar a ser conductores (enseñar a pensar sobre lo que se debe hacer y cómo). Pocos líderes son capaces de acciones pedagógicas con los subordinados. Los ejecutivos aún están muy lejos de ser elementos que multipliquen el conocimiento en sus organizaciones.

Así, *entrenamiento* significa un esfuerzo conjunto para lograr el desarrollo personal, a través de un proceso de asesoría para orientar a la persona en su carrera, y representa un proceso de liderazgo renovador.

14.5.9

Evaluación de los resultados de la capacitación

La etapa final del *proceso de capacitación* es la evaluación de los resultados obtenidos. El programa de capacitación debe incluir la *evaluación de su eficiencia*, la cual debe considerar dos aspectos:

1. Constatar si la *capacitación* ha producido las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados.
2. Verificar si los resultados de la *capacitación* tienen relación con la consecución de las metas de la empresa.

Además de estas dos cuestiones de debe constatar si las técnicas de *capacitación* son eficaces para alcanzar los objetivos propuestos.

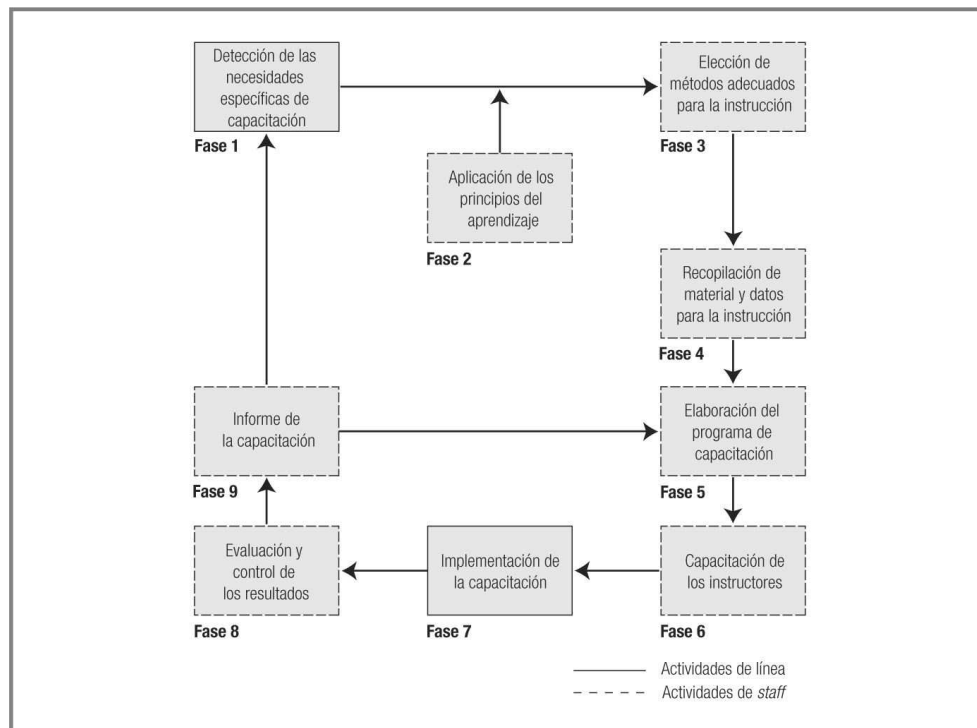
La evaluación de los resultados de la capacitación se puede hacer en tres niveles, a saber:

1. *Evaluación a nivel organizacional*. En este nivel, la *capacitación* debe proporcionar *resultados* como:
 - a) Aumento en la eficacia organizacional.
 - b) Mejora de la imagen de la empresa.
 - c) Mejora del clima organizacional.
 - d) Mejora en la relación entre la empresa y los empleados.
 - e) Apoyo del cambio y la innovación.
 - f) Aumento de la eficiencia, entre otros.

2. *Evaluación a nivel de los recursos humanos.* En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:
 - a) Reducción de la rotación de personal.
 - b) Reducción del ausentismo.
 - c) Aumento de la eficiencia individual de los empleados.
 - d) Aumento de las habilidades de las personas.
 - e) Aumento del conocimiento de las personas.
 - f) Cambio de actitudes y conductas de las personas, etcétera.
3. *Evaluación a nivel de las tareas y operaciones.* En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:
 - a) Aumento de la productividad.
 - b) Mejora en la calidad de los productos y servicios.
 - c) Reducción del flujo de la producción.
 - d) Mejora en la atención al cliente.
 - e) Reducción del índice de accidentes.
 - f) Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos, entre otros.

Desde un punto de vista más amplio, la *capacitación* parece ser una respuesta lógica a un cuadro de condiciones ambientales cambiantes y a los nuevos requisitos para la *supervivencia y el crecimiento de las organizaciones*. Los *criterios de eficacia de la capacitación* se vuelven significativos cuando son considerados en conjunto con los cambios en el ambiente organizacional y en las demandas sobre la organización.

Figura 14.15 *El ciclo de la capacitación.* ²⁴



14.5:9.1

❖ *Nota interesante:* Rendimiento de la inversión en capacitación

Algunos empresarios todavía se resisten a la idea de capacitar a sus empleados y, al parecer, no quieren invertir en capacitación del personal por temor de perderlo ante la competencia, por lo que prefieren reclutar en el mercado a trabajadores que cuentan con cierta experiencia y capacitación. Son pocos los empresarios que encaran la *capacitación* como una forma de reducir costos y de aumentar la productividad. La mayoría prefiere considerar la *capacitación* como una función social y no como una económica, como un gasto y no como una inversión que puede producir valiosos rendimientos.

Por otra parte, a las empresas les interesa conocer el rendimiento de la inversión destinada a la capacitación, por eso actualmente incluyen este rubro en el

Administración de recursos humanos, 8th Edition

proceso de evaluación de la capacitación. Se trata de estimar los costos y los beneficios que se obtienen, dado que los recursos destinados a la capacitación han aumentado gradualmente. Algunas empresas llegan a dedicar hasta 4% de la cantidad de sus ingresos a programas de capacitación, de cambio y mejora organizacional. Es mucha inversión para que no se conozca su rendimiento definido.

14.5.9.2

De vuelta al caso introductorio: La renovación organizacional de XPTV

Con base en la identificación de las nuevas competencias, realizada junto con los ejecutivos de XPTV, la segunda medida de Roberto Martín fue la elaboración de un programa amplio que inculcara estas competencias en todos los trabajadores de la organización. Su intención era preparar un banco de talentos, los cuales contarán con las competencias necesarias, para destinarlos a los nuevos negocios de la organización. Cada nuevo negocio definiría las competencias necesarias y el banco de talentos indicaría cuáles personas cuentan con ellas. Un verdadero arsenal de guerra. La empresa dejaría de hablar de puestos para pensar y actuar en razón de las competencias que las personas hubieran adquirido con su plan. Cada persona que tuviera estas competencias sería asignada, de tiempo completo o parcial, a cada nuevo negocio que las exigiera. ¿Cómo podría usted ayudar a Roberto?

14.6

Educación a distancia

La educación a distancia tiene una expansión considerable actualmente que se explica por dos razones fundamentales: la utilización de internet y las redes internas (intranet), así como la evolución de la tecnología informática (TI). Las empresas y las universidades están intensificando la educación a distancia en detrimento de las clases con presencia física. Por medio de la web, una persona que se encuentre en cualquier lugar del mundo puede estudiar un curso sin salir de casa o de la empresa. Los cursos en línea, las maestrías y la capacitación virtuales ayudan a capacitar y actualizar a los trabajadores con costos bajísimos. La enseñanza en línea, sin un local restringido, profesores de tiempo completo ni un horario rígido, avanza a gran velocidad. La red de la compañía ahora tiene más peso en el proceso de capacitación, porque incorpora

nuevos servicios, formularios de inscripción, material de apoyo, etc. Hoy, los llamados *sitios*, páginas dedicadas a estructurar el intercambio de conocimiento entre grupos de intereses comunes dentro de la empresa, es algo ordinario. Además, esas comunidades con intereses similares aumentan actualmente en las organizaciones.

14.6.1

Educación corporativa

Muchas organizaciones transitan gradualmente el camino que lleva de la capacitación y el desarrollo a la educación corporativa, con una migración paulatina y definitiva. La diferencia está en que la capacitación y el desarrollo, por su naturaleza y configuración, casi siempre es limitada, común, precisa (*just in time*), reactiva, microorientada y acumulativa. La educación corporativa tiene la ventaja de que es holística, sistémica, proactiva y sinérgica. Con frecuencia, se realiza basada en el concepto de universidad corporativa, la cual más bien representa un proceso, una mentalidad, un estado de ánimo generalizado, que un lugar físico o una entidad concreta en términos estrictos. Dentro de esta visión, las organizaciones del nuevo milenio necesitarán reunir cinco características simultáneas y fundamentales, que se conocen como las cinco efes en inglés: *fast, focused, flexible, friendly* y *fun* (veloz, enfocada, flexible, amigable y divertida).²⁵ Además, las personas deben desarrollar competencias personales para actuar en los nuevos ambientes de negocios, a saber:²⁶

1. *Aprender a aprender*: las personas deben contribuir de manera constructiva en todo, desde la forma de asegurar la calidad de los productos hasta la de mejorar los procesos de la organización. Por lo tanto, deben estar en condiciones de poder utilizar un conjunto de técnicas; por ejemplo, analizar situaciones, cuestionar, tratar de conocer lo que no comprenden y pensar creativamente para generar opciones. El objetivo es hacer que la actitud de aprender a aprender sea parte natural de la forma en que las personas piensan y se comportan en el trabajo. El conocimiento de las personas es un activo intangible; por ello, ya no son ahora consideradas un costo en el balance patrimonial, sino una parte integrante del capital intelectual.
2. *Comunicación y colaboración*: antes, el buen desempeño significaba la realización de un conjunto de tareas repetitivas y la calificación profesional estaba asociada a cada tarea específica. Ahora, los equipos son la base de las

Administración de recursos humanos, 8th Edition

organizaciones flexibles y la eficiencia de las personas está cada vez más ligada a su habilidad interpersonal de comunicación y de colaboración.

3. *Raciocinio creativo y solución de problemas:* en el pasado, la administración paternalista asumía la responsabilidad de desarrollar los medios para aumentar la productividad del trabajador. Así, centralizaba el pensamiento y la planeación. Hoy, se espera que las personas que se encuentran en el nivel operativo descubran por sí mismas cómo mejorar y agilizar su trabajo. Para ello, deben pensar creativamente, desarrollar habilidades para la resolución de problemas y analizar situaciones, indagar, esclarecer lo que no saben y sugerir mejoras.
4. *Conocimiento tecnológico:* anteriormente, el conocimiento sobre tecnología significaba saber cómo operar una computadora personal para procesar textos o hacer análisis financieros. Ahora, la importancia está puesta en el empleo del equipo de información que conecte al individuo con los miembros de sus equipos alrededor del mundo. Las personas deben utilizar las computadoras no sólo para tareas relacionadas con el trabajo, sino para establecer contactos sobre todo con profesionales de todo el mundo, al compartir las mejoras y su recomendación en sus procesos de trabajo. La computadora será la principal plataforma de trabajo de las organizaciones.
5. *Conocimiento global de los negocios:* cada vez más, las personas deberán aprender nuevas habilidades técnicas y comerciales que tomen en cuenta el ambiente competitivo global, que no permite prever con ninguna certeza lo que traerá el futuro para la organización o para el mercado. En ese ambiente global y volátil, la capacidad para ver el todo sistémico (*gestalt*) en el cual opera la organización es indispensable para cumplir la exigencia de agregar continuamente más valor a la organización.
6. *Liderazgo:* el nuevo imperativo es desarrollar el liderazgo en las organizaciones. Así, es fundamental identificar y desarrollar a personas excepcionales, capaces de llevar a la organización hacia el nuevo siglo. Es vital crear a líderes de líderes, y el secreto del éxito estará cada vez más en las personas.
7. *Autoadministración de la carrera:* actualmente las organizaciones transfieren a las personas la responsabilidad de su propio desarrollo y administración

Administración de recursos humanos, 8th Edition

para que asuman el control de sus carreras. Como las calificaciones necesarias no cesan de cambiar y evolucionar, las personas de todos los niveles de la organización deben asumir el compromiso de asegurar que cuentan con las calificaciones, el conocimiento y las competencias exigidas, tanto por su actividad actual, como por otras futuras. Así, la capacidad para administrar la propia carrera profesional ahora se considera una competencia adquirida y necesaria para desarrollar todas las demás competencias que exige el nuevo ambiente de los negocios.

En resumen, se trata de provocar el cambio, de vivirlo y de afrontar la complejidad y la incertidumbre. Es necesario simplificar las cosas en las organizaciones, acabar con las complicaciones, para liberarlas del enredo burocrático que aún entorpece su funcionamiento. Se debe dar más libertad a las personas para que puedan utilizar su recurso más importante: la inteligencia, el talento y el conocimiento.²⁷

14.6:1:1

❖ *Nota interesante:* La capacitación y el desarrollo como un proceso continuo y global en la organización

El concepto que predomina actualmente es que la capacitación y el desarrollo deben ser un proceso continuo y no un simple evento que ocurre una sola vez. Para lograrlo, algunas empresas recurren a las universidades corporativas. Algunas de ellas son virtuales y buena parte de ellas se extienden más allá de las fronteras de la empresa, al involucrar también a los proveedores y clientes en los dos extremos, asimismo utilizar metodologías de educación a distancia y tecnología informática. El concepto de educación corporativa representa un proceso, no necesariamente un lugar físico, en el cual todos los trabajadores, incluso, algunas veces los clientes y los proveedores participan en una variedad de experiencias de aprendizaje necesarias para mejorar su desempeño laboral y para incrementar su efecto en los negocios. En muchos casos, la función tradicional de la capacitación y el desarrollo se convierte en una universidad corporativa. En otros, la empresa crea una universidad corporativa con la intención de afrontar desafíos y promover cambios.²⁸

Meister²⁹ señala que las empresas se están convirtiendo en organizaciones educadoras que desarrollan educación corporativa en virtud de:

1. El surgimiento de la organización no jerárquica, delgada y flexible.
2. La llegada y la consolidación de la economía del conocimiento.
3. La reducción del plazo de vigencia del conocimiento.
4. El nuevo enfoque dirigido a la capacidad, en toda la vida, de empleo u ocupación, en lugar de tener un empleo para toda la vida.
5. El cambio fundamental en el mercado de la educación global.

14.6:1:2

❖ *Nota interesante:* Universidades corporativas

Varias empresas (como Motorola, McDonald's, Grupo Accor, Coca-Cola, Alger y Brahma) tienen universidades corporativas, algunas de ellas virtuales. Brahma desarrolló su propio programa de maestría en administración (Master en Brahma Administration) en el cual invierte 800 000 reales anualmente (4 216 000.00 pesos mexicanos aproximadamente). Las clases y los cursos de capacitación son impartidos por altos ejecutivos de la empresa y algunos consultores invitados. BankBoston creó la Boston School, que imparte clases sobre el mercado financiero, contabilidad y desarrollo de competencias. El Grupo Accor inventó la Academia Accor, que forma y desarrolla a trabajadores de todos los niveles y, si es necesario, lleva la escuela hasta los alumnos en cualquier punto del país. La Universidad de las Hamburguesas de McDonald's representa una inversión de siete millones de dólares y cuenta con auditorio, laboratorio, biblioteca, videoteca, cocina para pruebas y sala de edición de video. Recibe a personal de nivel gerencial y a empresarios del sistema de franquicias, así como a alumnos de Uruguay, Paraguay, Argentina, Bolivia y Chile. Caterpillar tiene un Centro de desarrollo de recursos humanos en un área de 3 100 metros cuadrados, donde se ubica un complejo equipado con estudios multimedia y software creados para el autodesarrollo de los trabajadores. Estas empresas son las que están por encima del promedio en comparación con las demás.

14.7 Competencias básicas

Las competencias básicas (la forma de conocimientos, habilidades, actitudes, intereses, rasgos, valor u otras características personales) son aquellas cualidades personales esenciales para desempeñar las actividades y que diferencian el desempeño de las personas. Todo trabajador debe poseer un conjunto de competencias básicas para desarrollar sus actividades en la empresa.

Cuando el trabajador cuenta con un elevado perfil de competencias, demuestra las cualidades que se requieren para desempeñar determinadas misiones. Las competencias básicas se pueden observar en el trabajo cotidiano o en situaciones de prueba. Lo importante es adquirir y agregar nuevas competencias que sean fundamentales para tener éxito en los negocios de la empresa, en lugar de invertir en una capacitación que no sirva para las necesidades reales de la organización. De ahí, la *administración por competencias*, o sea un programa sistematizado y desarrollado con el propósito de definir perfiles profesionales que den como resultado una mayor productividad y adaptación al negocio, con la identificación de puntos de excelencia y puntos de carencia, llenando lagunas y agregando conocimientos, todo con base en criterios mensurables objetivamente. La *administración por competencias* procura sustituir la tradicional función de detección de necesidades de capacitación por una visión de las necesidades del negocio y de cómo las personas pueden aportar valor a la empresa. Sin embargo, ¿cuáles son esas competencias? Meister³⁰ subraya que las nuevas competencias que exigen las empresas en los nuevos ambientes de negocios son las siguientes:

1. *Aprender a aprender*: las personas deben contribuir de forma constructiva en todo y, por lo tanto, deben estar en condiciones para aprender continuamente.
2. *Comunicación y colaboración*: anteriormente, el buen desempeño significaba realizar un conjunto de tareas repetitivas y la calificación se restringía a cada tarea en particular. En la actualidad, con la adopción de equipos, la eficiencia del individuo se encuentra cada vez más ligada a las habilidades para la comunicación y la colaboración.
3. *Raciocinio creativo y resolución de problemas*: en el pasado, la administración paternalista asumía la responsabilidad de la solución de problemas y del

aumento en la productividad del trabajador. Hoy se espera que los trabajadores descubran por sí mismos cómo mejorar y agilizar su trabajo. Por lo tanto, deben pensar creativamente, solucionar problemas, analizar situaciones, hacer preguntas y esclarecer lo que no comprenden para sugerir mejoras.

4. *Conocimiento tecnológico:* antes, conocer de tecnología significaba saber cómo operar máquinas o computadoras para procesar textos o hacer análisis financieros. Hoy, se resalta la utilización del equipo de información que conecta al individuo con los miembros de su equipo alrededor del mundo; que además de realizar tareas, pueda emplear el equipo para comunicarse con ellos para compartir ideas y mejoras en los procesos de trabajo con todos.
5. *Conocimiento de los negocios globales:* hoy predomina la necesidad de tener a personas capacitadas en un conjunto de habilidades que tomen en cuenta el ambiente competitivo global, cambiante y volátil.
6. *Desarrollo de liderazgo:* el nuevo imperativo es identificar y desarrollar a personas capaces de dirigir a la empresa en el siglo XXI. En lugar de programas externos de educación para ejecutivos, las empresas realizan programas personalizados de aprendizaje.
7. *Autoadministración de la carrera:* como las calificaciones que se necesitan no cesan de evolucionar y cambiar, las personas tienen que asumir el compromiso de asegurar que cuentan con las calificaciones, los conocimientos y las competencias exigidos tanto por su actividad actual, como por actividades futuras. Muchas universidades corporativas disponen de centros virtuales de desarrollo de carrera para ayudar a las personas a identificar las técnicas que deben aprender.

14.7.1

De vuelta al caso introductorio: La renovación organizacional de XPTV

La tercera medida tomada por Roberto Martín fue modificar completamente la capacitación y el desarrollo en XPTV. A lo largo de cuatro etapas, el departamento de capacitación y desarrollo se convirtió en una universidad corporativa, posteriormente se expandió para convertirse en una organización de aprendizaje y ahora se prepara para ser un esquema global de apoyo al desempeño

de las personas y de la organización. ¿Qué ayuda usted le podría brindar a Roberto para esta empresa?

14.7.2

Administración del conocimiento

El conocimiento es la mezcla de experiencia acumulada, de valores, información contextual y discernimiento que tiene una persona y que le proporciona una estructura para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información.³¹ El conocimiento está en la mente de las personas. Éstas transforman la información en conocimiento al hacer comparaciones, analizar las consecuencias, buscar las conexiones y conversar con otras personas sobre la información recibida. En las organizaciones, el conocimiento está en sus documentos, rutinas, procesos, prácticas y normas. El conocimiento conduce a la acción para el desarrollo de nuevos productos o servicios, la toma de decisiones acertadas en relación con los clientes, la formulación de estrategias para enfrentar a los competidores, la logística que será adoptada, etc. Cuando el conocimiento cesa de evolucionar, se transforma en una opinión o, lo que es peor, en un dogma. Por su importancia, el conocimiento ahora se le considera un activo de la compañía y las empresas exitosas perciben que es necesario alimentarlo y atenderlo con el mismo cuidado que dedican a obtener valor basado en los activos tangibles. Cuanto más conocimiento dominen las empresas, tanto mayor será su ventaja competitiva. ¿Por qué es vital el conocimiento? Porque todos los aspectos intangibles que agregan valor a la mayoría de los productos y servicios se basan en el conocimiento; es decir, el *know-how* técnico, el proyecto de producto, las estrategias de marketing, la comprensión del cliente, la creatividad del personal y la innovación. La inteligencia humana está detrás de todo ello.

14.7.2.1

❖ ***Nota interesante:*** Administración del conocimiento

La *administración del conocimiento* se refiere a crear, identificar, integrar, recuperar, compartir y utilizar el conocimiento dentro de la empresa. Su propósito es crear y organizar flujos de información dentro y entre los diversos niveles jerárquicos con el objeto de generar, incrementar, desarrollar y compartir el conocimiento dentro de la organización, sobre todo para incentivar intercambios espontáneos de conocimiento entre las personas. A diferencia de lo que ocurría antes, cuando las empresas guardaban y escondían el

conocimiento bajo siete llaves por medio de la confidencialidad, ahora, la *administración del conocimiento* procura orientar a la empresa entera para producir conocimiento para aprovecharlo, difundirlo, aplicarlo y lucrar con él. Cada persona debe agregar valor a los procesos y productos de la empresa, ese valor se logra al compartir el conocimiento, además de que representa la esencia de la innovación. El secreto ya no está en retener el conocimiento en manos de pocos, sino en divulgarlo por toda la organización, en distribuirlo y no en retenerlo.

Las interacciones sociales empiezan por el individuo y permiten intercambiar y expandir el conocimiento dentro de la organización. No obstante, el conocimiento organizacional es mucho más dinámico que el conocimiento individual en razón del impulso que recibe de muchas y variadas fuerzas. La creación del conocimiento organizacional ocurre mediante un proceso en el cual la organización amplía el conocimiento que crean los individuos y lo cristaliza como parte de una red de conocimientos de la organización. Esto es primordial en una era de incertidumbre y cambio, en la cual todas las personas se deben reeducar continuamente, incluso con el olvido de aquello que habían aprendido, pero siempre ampliando su nivel de conocimientos para estar en condiciones de mantenerse en sus empleos.

14.7.2.2

❖ *Nota interesante:* Desafíos de la administración del conocimiento

Los tres desafíos principales de la administración del conocimiento son:

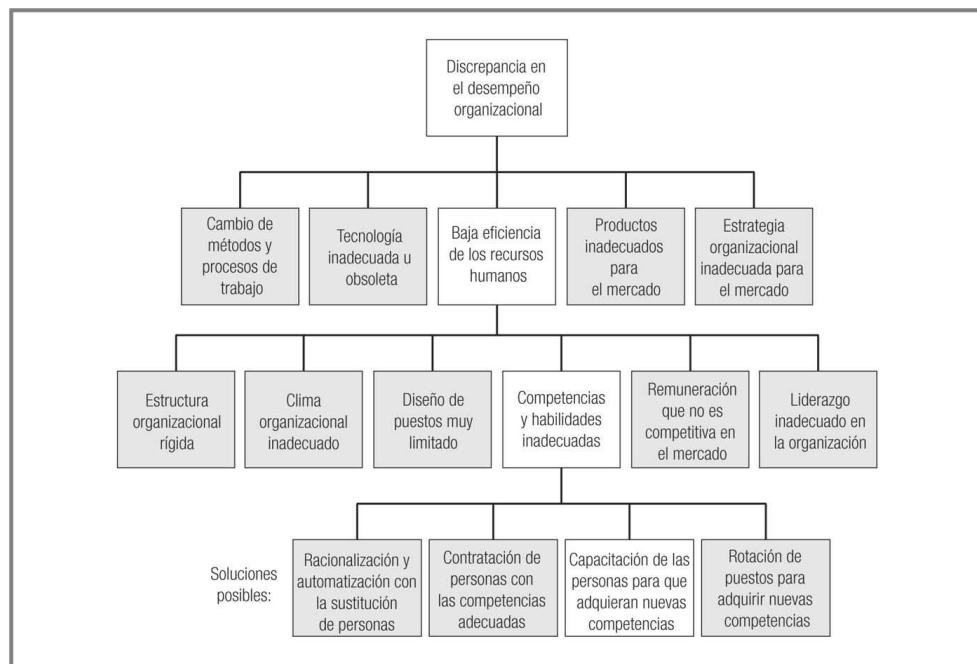
1. *Crear una infraestructura administrativa del conocimiento.* Esta tarea implica la construcción de redes, bancos de datos, estaciones de trabajo, etc. Muchas organizaciones desarrollan centros de aprendizaje o universidades corporativas para este fin. Otras definen a un ejecutivo de alto nivel (como gerente de conocimiento) para que se encargue y desarrolle el asunto.
2. *Construir una cultura del conocimiento.* Derribar barreras y crear mecanismos para desarrollar y mantener el conocimiento en los distintos departamentos de la organización. Esto implica el cambio de la cultura organizacional para incrementar el valor del conocimiento, el cual ha traído una nueva concepción de la capacitación y del aprendizaje, como

Administración de recursos humanos, 8th Edition

un proceso de comunicación del conocimiento. Dentro de esta perspectiva, los profesionales de recursos humanos se convierten en agentes del aprendizaje y consultores en desempeño.

3. *Administrar resultados.* Para saber cuál es la mejor forma de administrar el conocimiento que sirve para hacer o ahorrar dinero y para documentar el efecto económico.

Figura 14.16 *La capacitación como solución para mejorar el desempeño de la organización.* [32](#)



14.8

Tendencias de los procesos para el desarrollo del personal

Los procesos para el desarrollo del personal presentan las tendencias siguientes: [33](#)

1. *Fuerte enfoque en agregar valor a las personas y a la organización.* La antigua costumbre de las empresas de extraer el máximo posible de los conocimientos y las habilidades de sus trabajadores sin reponer o adicionar nada a cambio, ahora

es cosa del pasado. Antes, las empresas reclutaban y seleccionaban a las personas con la idea de que contaran con conocimientos y habilidades que habían adquirido en sus experiencias en otras empresas del mercado. No había interés por invertir en las personas, pues predominaba la preocupación por extraer el máximo de ellas, que tenían, en principio, la obligación de estar preparadas por su cuenta para lo que pudiera ocurrir. Esa cultura depredadora y exploradora ya no existe. Ahora, el interés fundamental de las empresas exitosas es acrecentar el valor de las personas de manera continua e intensa, y no como un esfuerzo único y aislado, sino como un esfuerzo constante y permanente. Al acrecentar el valor de las personas, las empresas enriquecen su propio patrimonio, mejoran sus propios procesos internos e incrementan la calidad y la productividad de sus tareas, así como de sus productos y servicios. Además, con todo lo anterior, el cliente sale ganando. Esto forma parte integral de la competitividad empresarial. Todo vale en ese inusitado esfuerzo conjunto entre empresas y trabajadores. Se trata de aprender de experiencias nuevas, de los errores, de los tropiezos ocurridos, de nuevos conocimientos, de elementos de otras áreas, etc. Es cuestión de agregar conocimientos, experiencias y habilidades, esto es, de agregar valor.

2. *Participación activa de los gerentes y sus equipos.* Los gerentes y sus equipos se ocupan cada vez más de decidir, planear e implementar los contenidos de los programas de capacitación y desarrollo, debido a la visible influencia de la administración participativa y democrática. Los gerentes y sus subordinados trabajan juntos en la búsqueda de medios alternativos para desarrollar los conocimientos, habilidades, aptitudes, actitudes, etc., que sean más convenientes para la actividad de la empresa y para las aspiraciones y las características de cada persona. La capacitación y el desarrollo se han convertido no sólo en una importante responsabilidad administrativa, sino sobre todo en una responsabilidad individual de cada persona de la organización. Cada vez hay más conciencia de que cada persona se debe hacer responsable de su propio desarrollo y de solicitar a su gerente los medios y los recursos que le debe proporcionar para alcanzar su desarrollo profesional. El departamento encargado de la administración de recursos humanos funciona cada vez más como un apoyo de *staff* y de consultoría, ya que ha dejado de ser un simple prestador de servicios.

3. *Intensa vinculación con la actividad de la empresa.* Los procesos de desarrollo de recursos humanos no obedecen ya a la inmediatez o a la ocasión, ni a las prioridades del área de ARH, sino que se diseñan y elaboran como elementos integrantes de la planeación estratégica de la empresa y ahora se enfocan, cada vez más, hacia el objetivo también de la empresa. Se utilizan para lograr el equilibrio con la actividad de la empresa y, con ello, para sustituir toda forma de control externo sobre la conducta de las personas.
4. *Perfeccionamiento personal para mejorar la calidad de vida de las personas.* Se ha visto que la calidad de vida de las personas puede aumentar increíblemente por medio de su constante capacitación y de su creciente desarrollo profesional. Las personas capacitadas, que cuentan con habilidades, trabajan con más facilidad y confianza, por lo tanto con más placer y felicidad, por no hablar de la calidad y la productividad.
5. *Continua preparación de la empresa y de las personas para el futuro y para el destino.* Los programas de capacitación y desarrollo se dirigen cada vez más hacia el futuro y el destino de las personas, así como de la empresa. Con estos programas, cada empresa crea, moldea y planea su futuro; es decir, cómo serán a mediano o largo plazo. Esto resalta la innovación, el cambio y la creatividad. Es como si los programas de capacitación y desarrollo fueran verdaderos laboratorios en los que las personas se rodean de una atmósfera de lo que llegará a ser la empresa en un futuro próximo o remoto.
6. *Los nuevos planteamientos derivados de la influencia de la tecnología informática.* En plena era de la información, la ARH no podía permanecer alejada de las tecnologías modernas que existen para difundir el conocimiento. Ahora, la capacitación surge como un subproducto de la tecnología informática. La elección a través de los multimedia ya está aquí. El lugar físico para la capacitación se ha evaporado. Ahora, la escuela está en casa, en la empresa, en el transporte, etc. La capacitación es móvil. Más bien dicho, el centro de capacitación es virtual. La escuela es la nueva riqueza de las naciones, y la capacitación es la nueva arma de las empresas rumbo a la competitividad. La importancia del conocimiento es demasiado grande para quedar circunscrita a las antiguas tecnologías y recursos audiovisuales. Los progresos en este campo son monumentales. La computadora está cada vez más presente en los programas de capacitación y desarrollo.

7. *Adaptación de las prácticas de capacitación a las diferencias individuales de las personas.* Ahora, los procesos de desarrollo de los recursos humanos consideran las diferentes características de las personas y se adecuan gradualmente a ellas.
8. *Importancia en las técnicas grupales y solidarias.* Los procesos de capacitación y desarrollo privilegian el trabajo en conjunto y la actividad en grupo. Más que eso, ayudan a las personas en su aprendizaje a convivir mejor socialmente en grupos y en equipos multifuncionales. Los procesos de desarrollo plantean una nueva forma de trabajo, en la cual los grupos y los equipos constituyen el núcleo de la actividad humana.
9. *La utilización de mecanismos de motivación y de realización personal.* Es impresionante ver cómo los procesos de desarrollo ahora se consideran una importante inversión personal y un medio eficaz para alcanzar los objetivos personales. Actualmente, es común la conciencia respecto a la importancia que tiene el desarrollo personal y gerencial. Muchas empresas estimulan a sus trabajadores para que no dejen de aprender y para que siempre valoren el conocimiento. Esto hace que las personas de todos los niveles de la organización se interesen ampliamente por participar en los programas de capacitación y desarrollo, no sólo como aprendices, sino también como instructores.
10. *Búsqueda incesante de la excelencia.* En plena era de la calidad y la productividad, el papel del proceso de desarrollo de los recursos humanos ha evolucionado considerablemente. La inconformidad ante la situación presente, el *statu quo* y el éxito que ha alcanzado la empresa es enorme. Todo lo que ocurre en la empresa puede y debe ser mejorado continuamente. El éxito de la empresa no significa el punto de llegada, sino el punto de partida. La excelencia es el punto de referencia básico de esta mentalidad de cambio e innovación para lograr la competitividad. Si bien la eficiencia no debe ser despreciada, ahora se concede una gran importancia a la eficacia y a la consecución de resultados concretos. Esto no sólo es válido para las personas, los equipos o los gerentes, sino principalmente para todo aquello que ocurre en la empresa. Es la contribución que cada tarea, puesto, función, personas, departamento o área de la empresa aporta para alcanzar los resultados de la organización. La eficacia se convierte en un importante indicador del desempeño de las personas, de los

equipos, de los gerentes o de las áreas de la empresa. La capacitación también debe mostrar en qué aspecto puede contribuir efectivamente, de manera directa o indirecta, a los resultados de la actividad de la empresa. Por eso mismo, el proceso de desarrollo de los recursos humanos está cada vez más en manos de los gerentes y de sus equipos.

11. *Compartir la información en lugar de utilizar controles externos.* Las empresas descubren que es posible eliminar los controles externos (artificiales, onerosos y costosos), que provocan más problemas de los que resuelven y cuya relación costo-beneficio casi siempre es desfavorable, para sustituirlos con formas más suaves, constructivas y efectivas de dirigir la conducta de las personas hacia los objetivos de la empresa. Los programas de capacitación y desarrollo tienen una enorme importancia como medios para preparar y aglutinar a la fuerza de trabajo ante los nuevos rumbos o situaciones, sea para impulsar reestructuraciones organizacionales o cambios culturales, para crear e implantar nuevas estrategias empresariales, para definir nuevos posicionamientos de la empresa en el mercado, para crear y consolidar nuevos productos o servicios, etc. La posesión y el dominio de la información produce el espíritu de iniciativa y de emprendedor que permite un mejor desempeño y la formación de emprendedores internos, el cual proporciona el campo personal para la ambición, la responsabilidad y el riesgo. La persona que posee información y conocimiento puede asumir responsabilidades, correr riesgos y volverse un verdadero emprendedor dentro de la organización porque sabe a dónde quiere llegar y cómo quiere llegar.
12. *Permanente fuente de retroalimentación.* El proceso de desarrollo de los recursos humanos cierra su ciclo de operación al incluir, necesariamente, esquemas de retroalimentación a las personas. Ésta constituye un importante elemento que orienta la conducta de las personas y favorece los cambios de rumbo para poder alcanzar determinados objetivos. La retroalimentación permite a la persona saber cómo se está desempeñando, le permite evaluarse y dirigirse sola y, al mismo tiempo, le proporciona mayor autonomía y un mayor periodo para la supervisión o el control externo. En otras palabras, la retroalimentación favorece una mayor libertad personal en el trabajo y un sentido de mejoría del desempeño, porque proporciona señales de los resultados alcanzados y de los aspectos que deben ser corregidos o perfeccionados.

Administración de recursos humanos, 8th Edition

Básicamente, la retroalimentación es la principal responsable del aprendizaje, gracias a su refuerzo positivo respecto a las nuevas conductas.

Las macro tendencias generales de la administración de recursos humanos determinan las tendencias modernas de los procesos para desarrollar al personal. Muestran la medida en que la capacitación y el desarrollo se integran a las actividades de la empresa, a la planeación estratégica, a su continua búsqueda de calidad y productividad y, sobre todo, a la dirección hacia la competitividad en un ambiente de rápidos cambios y transformaciones. En cuanto a las personas, estas tendencias muestran la conversión de simples agentes pasivos, a la configuración de nuevos emprendedores del conocimiento. Las personas ahora toman iniciativas personales en busca de una mejor capacitación profesional. Los gerentes, también, asumen cada vez una mayor parte de la responsabilidad para acrecentar el valor de sus subordinados. Los equipos se involucran cada vez más en los programas de capacitación y desarrollo. Ésta es la nueva realidad de estos procesos para los recursos humanos. Por otra parte, la trayectoria de la capacitación y el desarrollo muestra un increíble enfoque hacia el futuro, como muestra la [figura 14.17](#).

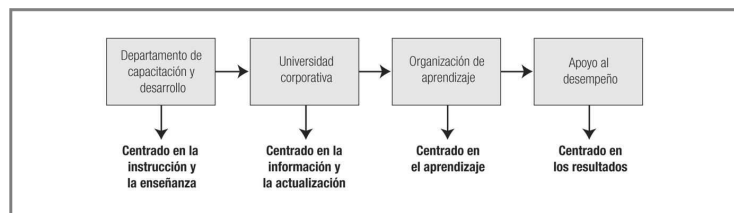
14.9

Resumen

Los recursos de la organización deben administrarse debidamente. Las personas son los únicos elementos capaces de dirigirse y desarrollarse por sí mismas. Por eso, tienen una enorme aptitud para el crecimiento. De ahí la necesidad de subsistemas para el desarrollo de los

recursos humanos, que engloban la capacitación (a nivel microscópico) y el desarrollo organizacional (a nivel macroscópico).

Figura 14.17 *La trayectoria de la capacitación y el desarrollo.*³⁴



La *capacitación* es un tipo de educación profesional más específica que la formación profesional y el desarrollo profesional. La capacitación es un proceso educativo para generar cambios de conducta. Su contenido involucra la transmisión de información, el desarrollo de habilidades, actitudes y conocimientos. La capacitación es una responsabilidad de línea y una función de *staff*. Es un proceso que implica un ciclo de cuatro etapas: detección de las necesidades, programa de capacitación, implementación y evaluación de los resultados. La *detección de necesidades* involucra un diagnóstico de los problemas de la capacitación y se puede hacer en tres niveles de análisis: en el nivel organizacional, en el de los recursos humanos existentes y en el de las operaciones y tareas que deben realizarse. El *programa de capacitación* busca planear cómo se atenderán las necesidades diagnosticadas: qué capacitar, a quién, cuándo, dónde y cómo capacitar, a fin de utilizar la tecnología más adecuada para la instrucción. La *implementación de la capacitación* implica el binomio instructor y aprendiz en una relación de instrucción y aprendizaje. La *evaluación de los resultados* de la capacitación busca obtener la retroalimentación del sistema y se puede hacer en el nivel organizacional, en el nivel de los recursos humanos o en el nivel de las tareas y las operaciones.

Por otra parte, la capacitación y el desarrollo actualmente pasan por una verdadera revolución; esto se debe a la educación a distancia y a la proliferación de universidades corporativas. Además de resaltar las competencias básicas y la administración del conocimiento se amplían enormemente los horizontes de la capacitación y el desarrollo.

14...

Conceptos clave

Administración del conocimiento

Análisis de operaciones y tareas

Análisis de los recursos humanos

Análisis organizacional

Aprendiz

Aprendizaje

Aprendizaje en línea
Aprendizaje organizacional
Cambio de conducta
Capacitación
Desarrollo
Desarrollo profesional
Detección de las necesidades de capacitación
Diagnóstico de la capacitación
Educación
Educación a distancia
Educación corporativa
Educación profesional
Evaluación de los resultados
Formación profesional
Indicadores *a posteriori*
Indicadores *a priori*
Instructor
Organización del aprendizaje
Programa de capacitación
Programa de inducción
Técnicas de capacitación
Tecnología educativa

14:18:1 Caso: Educación a distancia en Embratel y en Xerox³⁵

Así como surgen las organizaciones virtuales, el trabajo a distancia, la oficina en casa, el comercio electrónico, los servicios electrónicos, los negocios virtuales y cosas similares, así también la enseñanza se vuelve virtual. La educación a distancia se extiende por dos razones fundamentales: la intensa evolución de la tecnología informática y el creciente uso de internet y las intranets. Las empresas y las universidades intensifican la educación a distancia en detrimento de las clases con presencia física, que exigen un lugar específico y el desplazamiento de las personas. Por medio de la *web*, cualquier persona, en cualquier lugar del mundo, puede estudiar un curso sin salir de casa o de la empresa.

Los cursos en línea, los programas de maestría y las capacitaciones virtuales permiten instruir y actualizar a los empleados con bajísimos costos. La enseñanza en línea, sin gis ni pizarrón, sin profesores de tiempo completo ni horarios rígidos, avanza a gran velocidad. La red de las compañías ahora tiene un mayor peso en los procesos de capacitación y desarrollo, porque incorpora servicios, material de consulta, material de apoyo y soporte, formatos de inscripción, etc. Ahora proliferan los llamados *edusites*, que son páginas dedicadas a estructurar el intercambio de conocimiento entre comunidades de intereses comunes dentro de la empresa. Embratel (empresa brasileña, antes estatal y ahora controlada por MCI) tiene ocho mil trabajadores repartidos por todo el país y tuvo que buscar otras alternativas distintas a la capacitación convencional. Utiliza el video para desarrollar cursos técnicos y la televisión ejecutiva, que enlaza 56 puntos distantes por medio de un circuito cerrado y que expande el esquema por internet. En el *sitio web* educativo, los cursos son administrados por coordinadores de la enseñanza que se encargan de los aspectos formales, por ejemplo inscripciones, frecuencia y rendimiento, así como por facilitadores que son profesores que realizan *chats*, contestan mensajes en foros y por correo electrónico (*e-mail*), además de preparar trabajos y pruebas. La idea es estimular una interacción creciente entre los alumnos. La escuela virtual ha trascendido los muros de la organización. La tarea del educador es despertar el interés, dirigir grupos heterogéneos y administrar mapas de educación cada vez más complejos.

Xerox de Brasil, que tiene más de seis mil trabajadores, encontró en internet el espacio ideal para construir un centro nacional de capacitación. Su red corporativa tiene cursos (algunos programas tutoriales o un recorrido por la empresa sin mediación de instructores) para proporcionar información y certificación a sus socios comerciales. La idea es trabajar con la educación en *línea* y con el concepto del conocimiento compartido, para involucrar a los seis mil trabajadores de la empresa. Los ambientes del *sitio web* educativo de Xerox que están en funcionamiento son la Sala de Estudio, la Olimpiada Personal y el Laboratorio de Conocimientos. En la Sala de Estudio el trabajador encuentra información de todas las áreas de la empresa y se puede inscribir en cursos interactivos e interactuar por medio de *e-mail* y *chats* con otros alumnos. La Olimpiada Personal es una herramienta para administrar la carrera y en ella están disponibles evaluaciones del desempeño y perfil, así como los elementos para que el trabajador adquiera nuevas competencias en la empresa. El laboratorio de conocimientos abre espacio para que cada persona structure y compare información de su bagaje personal con otros trabajadores y también puede montar un programa individual de capacitación. Además, Xerox tiene un radio en internet, con preguntas y respuestas por *e-mail*. ¿Necesita más?

14...

Preguntas de análisis

1. Explique las diferencias entre capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional.
2. Defina educación y sus diferentes tipos.
3. Explique qué quiere decir formación profesional, desarrollo profesional y capacitación.
4. Explique el contenido de la capacitación en función de los cambios de conducta que puede provocar.
5. ¿Cuáles son los principales objetivos de la capacitación?
6. ¿Por qué la capacitación es una responsabilidad de línea y una función de *staff*?
7. Explique el proceso de capacitación como un ciclo de etapas.

8. Definístico de la capacitación en el nivel de análisis organizacional.
9. Defina el diagnóstico de la capacitación en el nivel de análisis de los recursos humanos.
10. Defina el diagnóstico de la capacitación en el nivel de análisis de las tareas y operaciones.
11. ¿Cuáles son los principales medios para hacer una detección de las necesidades de capacitación?
12. Explique los indicadores *a priori* y *a posteriori*.
13. Explique qué es un programa de capacitación y cómo se sistematiza.
14. ¿Cuáles son los principales puntos de la planeación de la capacitación?
15. Explique la tecnología educativa de la capacitación.
16. Compare las técnicas en cuanto al tiempo y al lugar.
17. Defina aprendizaje y los factores que afectan el proceso de aprendizaje.
18. ¿Cuáles son los factores principales de los cuales depende la implementación de la capacitación?
19. Explique la evaluación de los resultados de la capacitación en el nivel organizacional, en el nivel de los recursos humanos y en el nivel de las tareas y obligaciones.

14...

Ejercicio

En una época de “vacas flacas” y de ventas bajas, la dirección de Metalúrgica Santa Rita, S.A. (Mesarisa) se interesó en elevar los niveles de eficiencia en todas las áreas de la empresa, principalmente los de eficiencia del personal. Alberto Oliveira, el gerente de recursos humanos de la empresa, lo llamó la Dirección para que explicara cómo se podría utilizar su departamento para incrementar la eficiencia del personal de la empresa. Alberto aclaró que el problema de la eficiencia del personal se relaciona con la capacitación y el desarrollo del personal y que todo plan de capacitación se debe crear con base en las necesidades reales que existan en la empresa. Para

Administración de recursos humanos, 8th Edition

conocerlas se debe hacer una detección de esas necesidades y hacer un diagnóstico de la capacitación con el fin de permitir la preparación de un programa de capacitación adecuado. Esta detección de las necesidades de capacitación se puede realizar en tres niveles de análisis: nivel organizacional, nivel de los recursos humanos existentes y nivel de las tareas y las operaciones desempeñadas por las personas. La detección de las necesidades se puede hacer de uno de esos niveles o de todos ellos. Además, Alberto aclaró que la empresa se constituye por varias áreas: el área industrial, financiera, comercial y administrativa, cada una con sus problemas específicos de capacitación. Por lo que la detección de las necesidades se puede realizar de diferentes maneras para cada una de las partes. Finalmente, Alberto explicó que la capacitación es una responsabilidad de línea y una función de *staff*. La Dirección de recursos humanos, como departamento de *staff*, puede asesorar y prestar servicios a los demás departamentos para resolver sus problemas de capacitación y de eficiencia del personal, pero la responsabilidad básica respecto a los problemas de capacitación y de eficiencia del personal corresponde a cada jefe en cuanto al departamento que dirige.

Después de todas estas explicaciones, la Dirección le reclamó a Alberto de que si bien sus aclaraciones eran lógicas y ponderadas, seguía atorada en el mismo punto: ¿cómo incrementar la eficiencia en las diversas áreas de la empresa? Alberto prometió que prepararía un plan general sobre el asunto y que lo presentaría a la Dirección en la próxima reunión. ¿Cómo lo debería hacer?

- 1 YODER, Dale, *Personnel management and industrial relation*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1956, cap. 9.
- 2 WAITE, William W., *Personnel administration*, Ronald Press, Nueva York, 1952, pp. 219-240.
- 3 WHITEHILL Jr., Arthur M., *Personnel relations*, Nueva York, McGraw-Hill, 1955, pp. 121-151.
- 4 CAMPBELL, J.P., "Personnel training and development", *Annual Review of Psychology*, 1971, vol. 22, núm. 1, pp. 565-602.
- 5 FLIPPO, Edwin B., *Princípios de administração de pessoal*, São Paulo, Atlas, 1970, p. 236.
- 6 McGEHEE, W. y P.W. THAYER, *Training in business and industry*, Nueva York, Wiley Interscience, 1961.
- 7 HOYLER, S., *Manual de relações industriais*, São Paulo, Pioneira, 1970.

Administração de recursos humanos, 8th Edition

- 8 CHIAVENATO, Idalberto, *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos nas organizaç*, Rio de Janeiro, Campus, 1999, p. 295.
- 9 YODER, Dale, *Administração de pessoal e relaç industriais*, São Paulo, Mestre Jou, 1969, pp. 460-461.
- 10 PROCTOR, J. y W. THORNTON, *Training: handbook for managers*, Nueva York, American Management Association, 1961.
- 11 HINRICHS, John R., “Personnel training”, en DUNNETTE, Marvin D. (ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago, Rand McNally College, 1976, p. 834.
- 12 *Ibidem*, pp. 834-848.
- 13 McGEHEE, W. y P.W. THAYER, *Training in business and industry*, Nueva York, Wiley Interscience, 1961.
- 14 PONTUAL, Marcos, “Treinamento”, en HOYLER, S. (ed.), *Manual de relaçindustriais*, São Paulo, Pioneira, 1970, p. 158.
- 15 *Ibidem*, pp. 158-159.
- 16 McGEHEE, W. y P. W. Thayer, *op. cit.*, pp. 63-64.
- 17 CARELLI, Antonio, *Seleção, treinamento e integração do empregado na empresa*, MTPS, DNSHT, INPS, Fundacentro, PNVT, META IV, 1973, pp. 20-21.
- 18 HINRICHS, John R., *op. cit.*, p. 848.
- 19 SIKULA, Andrew F., *Personnel administration and human resources management*, Nueva York, John Wiley & Sons, 1986, p. 251.
- 20 PIGORS, Paul y Charles A. MYERS, *Personnel administration: a point of view and a method*, Nueva York, McGraw-Hill, 1965, p. 381.
- 21 DALE, Edgard, en PARRA, N., *Técnicas audiovisuais de educação*, São Paulo, Edibell, 1969, p. 15.
- 22 CHIAVENATO, Idalberto, *Gestão de pessoas, op. cit.*, p. 303.
- 23 CHIAVENATO, Idalberto, *Construção de talentos: coaching e mentoring*, Río de Janeiro, Campus, 2002.
- 24 PROCTOR J. y W. THORNTON, *Training: handbook for line managers*, Nueva York, American Management Association (AMA), 1961.

Administración de recursos humanos, 8th Edition

- 25 KANTER, Rosabeth Moss, *Quando os gigantes aprendem a dançar*, Rio de Janeiro, Campus, 1992.
- 26 MEISTER, Jeanne C., *Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas*, São Paulo, Makron Books, 1999.
- 27 CHIAVENATO, Idalberto, *Introdução à teoria geral da administração*, Rio de Janeiro, Campus, 2000, pp. 690-691.
- 28 PHILLIPS, Jack J., *HRD trends worldwide: shared solutions to compete in a global economy*, Houston, Texas, Gulf, 1999.
- 29 MEISTER, Jeanne C., *op. cit.*
- 30 *Idem.*
- 31 DAVENPORT, Thomas H. y Laurence PRUSAK, *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*, Rio de Janeiro, Campus, 1999.
- 32 Adaptada de ISO 10015, 1999, figura 1, p. V. Centre for Socio-Economic Development, 2003.
- 33 CHIAVENATO, Idalberto, *Como transformar RH —de um centro de despesa— em um centro de lucro*, São Paulo, Makron Books, 1999, pp. 189-193.
- 34 ROSENBERG, Marc J., *E-learning: building successful online learning in your organization*, Nueva York, McGraw-Hill, 2001, p. 132.
- 35 AISENBERG, Daniel, “A educação bate à porta das empresas”, *Internet Business*, octubre de 1999, pp. 47-52.